

10621
129



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO
Y COBRANZA EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA
COMPRA-VENTA DE PRODUCTOS QUIMICOS

TESIS

Que para obtener el Título de:

LICENCIADA EN CONTADURIA

Presentan:

ANA LILIA ROBLES CAMIRO
MARIA ELIZABETH OLVERA HERNANDEZ

ASESOR: JORGE LOPEZ MARIN
CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO 2003



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A DIOS

Gracias Dios por el Don maravilloso que me has concedido, nacer de Jesús y María mis adorados Padres. Para mí los mejores padres del mundo. Bendícelos eternamente.

Gracias Dios por darme la fortaleza, el coraje, la esperanza, la confianza en mí para poder realizar mis sueños y lograr la culminación de una etapa más de mi vida. Y seguir adelante en la realización de nuevos proyectos.



A MIS PADRES JESÚS Y MARÍA

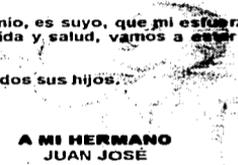
A quienes admiro porque sé que jamás existirá una forma de agradecer una vida de lucha, sacrificio y esfuerzo constante. Saliendo siempre adelante a pesar de tantas adversidades.

Sobre todo porque son un gran ejemplo de lucha por la vida solos, con la bendición de Dios, apoyándose uno a otro en los buenos y malos momentos.

Mis Papacitos, velando siempre por el comer, el vestir, la salud, y la educación de sus hijos, todo esto es nuestra mejor herencia.

Quiero que sepan que este logro mío, es suyo, que mi esfuerzo fue inspirado en ustedes y que mientras Dios nos conceda vida y salud, vamos a estar siempre juntos cuidándonos unos con otros.

Gracias Papacitos en nombre de todos sus hijos.



A MI HERMANO JUAN JOSÉ

Por ti muy especial quiero darte las gracias a Dios, por la oportunidad que nos ha dado de tener un hermano como tú. Quien siempre nos ha brindado su cariño, su estímulo, su comprensión, su paciencia y apoyo constante en todos los aspectos. Pero sobre todo porque has sido y eres como un tercer Padre no solo para tus hermanos también para tus sobrinos.

Gracias por inculcarnos el amor a Dios, por hacernos parte de tus triunfos, por tu carácter, por tu valentía, por tus sacrificios, por tus lágrimas, por tus abrazos, porque sabes escuchar sin hacer distinción, porque te has ganado el cariño, el respeto y la admiración de toda tu gran familia.

Por ser uno de nuestros mejores ejemplos para salir adelante.

Que Dios te siga concediendo Serenidad, Valor y Sabiduría.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A MIS HERMANOS

LAURA, YOLA, CHELA, BETO, JESÚS, DAVID

Gracias hermanos porque formamos una familia, la familia que nuestros adorados Padres nos dieron y que a pesar de las diferencias que hemos tenido seguimos estando juntos. Perdón si en algo los he ofendido profundamente, solo quiero que sepan que todas mis acciones tal vez no las mejores, es por el bienestar de nuestros Padres. No es una excusa solo una forma de disculparme. Y por lo mismo dedico a mi Familia Olvera Hernández y sus familias una oración.

Que el poder de Dios nos sostenga.
Que la providencia de Dios nos conserve.
Que la sabiduría de Dios nos instruya.
Que la mano de Dios nos proteja.
Que el camino de Dios nos dirija.
Que el escudo de Dios nos defienda.
Que un ejército de los ángeles de Dios nos guarde contra las acechanzas del enemigo y las tentaciones del mundo.

A MIS SOBRINOS

LUIS, OLY, ARELY, JOSÉ, JAQUE, FABIS, IRVIN, ERICKA, HÉCTOR, VÍCTOR, CINTHIA,
CHELITA, PAMELA, AMERICA, LUPITA...

Espero que el día de mañana los pueda servir de ejemplo, para que siempre sean los mejores y se superen en la vida, que no importan los tropiezos, lo importante es aprender de ellos y superarlos, que tengan el coraje para seguir adelante. Que Dios los ilumine y guíe por el buen camino.

A MI PAREJA DURANTE LARGA TRAYECTORIA

ANDRES FLORES

Gracias por tu cariño, por la atención que siempre me has brindado, por todos los momentos felices que hemos compartido, por tu paciencia. Pero sobre todo te dedico el presente como un pequeño testimonio por tu apoyo durante toda esta trayectoria que hemos compartido como pareja. Que Dios nos ilumine para que juntos subamos la cuesta de la vida, juntos compartamos el dolor y la alegría en los años y en los hijos. Si es su santa voluntad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**A LA FAMILIA LEAL VALDEZ
SOBRE TODO A "OMAR"**

Como una muestra de mi cariño y agradecimiento por todos los buenos y malos momentos compartidos, por hacerme sentir parte de su familia, pero sobre todo a Omar, por su mano amiga, por su sonrisa amable, por enseñarme una faceta del amor familiar.

**A MI AMIGA ANA LILIA ROBLES
A SUS PADRES Y A SU ESPOSO**

Gracias porque ha sido como una más de mis hermanas, juntas compartimos una parte esencial de nuestra vida escolar y personal. Gracias por todas las penas, alegrías, aventuras y sacrificios que vivimos juntas. Gracias por tu amistad, por tu apoyo, por confianza, por tu discreción, por saber escuchar. Si escribo todo los que hemos pasado juntas no terminaría. Este Dúo dejo huella. Brindo por nuestra amistad y porque permanezca en el tiempo. Gracias a tus Papis, Doña Tere y Don Juan, por su apoyo, estimación y aliciente para el logro de este pequeño triunfo. Gracias a tu esposo Miguel Ángel por su apoyo y aportación en la realización de este trabajo. Dios los bendiga.

**A MIS AMIGOS
POR DARME EL MEJOR DE LOS REGALOS SU "AMISTAD"**

La amistad no se conquista, no se impone; se cultiva como una flor; se abona con pequeños detalles de cortesía, de ternura y lealtad; se riega con las aguas vivas del desinterés y cariño silencio. No importan las distancias, los niveles sociales, los años o las culturas. Dedicó con mucho cariño el presente a:

Elizabeth González y su adorado hijo, Araceli Sandoval, Lolita Morales, Claudia Becerril, Selene Agüero, Héctor Carrión, Daniel Ruiz, Martín Bustos, Antonio Rangel, Javier Odón, Rosalba, Lupita Morales, Claudia Gómez, Julián Alatrsto, Claudia Velásquez, Oscar Muñoz, Amy Elizabeth... y todos mis amigos que por alguna razón en este momento no los tengo presentes.

A ANTONIO LÓPEZ

Gracias por tu apoyo, porque eres un ejemplo de persona con calidad humana, por tu sonrisa, por su sinceridad, por tu sencillez... gracias por todo lo que he aprendido de ti.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A MI ASESOR
JORGE LÓPEZ MARÍN

Gracias por su invaluable apoyo recibido para hacer posible este trabajo, gracias por su tiempo dedicado, por sus consejos, su paciencia, su dirección y entrega incondicional de conocimientos y experiencias. Gracias por prepararnos para llegar al examen profesional con confianza y soltura.

AL PROFESOR
AGUIRRE

Gracias por la influencia que tuvo en mi formación académica, por su nobleza, por su paciencia, por su sabiduría, por su sonrisa y amabilidad que comparte con sus alumnos cuando imparte sus clases.

A LOS MAESTROS DE LA FESC

Gracias por ser la luz guiadora y encauzadora en mi camino profesional, por haberme dotado de los conocimientos necesarios para desempeñar una actividad profesional y contribuir en mi formación integral de manera positiva. Un especial agradecimiento al Profesor *Héctor Medina* por su gran participación en la revisión de este trabajo. Gracias por su apoyo, su amistad y sus consejos.

A LA FESC

Por permitirme ser parte de esta honorable institución educativa para poder tener una formación profesional. Por fomentar en mí el espíritu de compromiso y dedicación hacia la preparación académica y personal con la cual puedo contribuir a construir una mejor nación.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Un sincero agradecimiento por la oportunidad de formar parte de la gran familia universitaria, a quien sinceramente represento con orgullo. Porque al abrirme sus puertas me brindó la oportunidad de entender la esencia de mi vida profesional y acrecentar el amor hacia ella.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por darme la oportunidad de alcanzar una meta mas en mi vida. Gracias por dejarme compartir este momento tan significativo con las personas más importantes de mi vida y por darme la serenidad de aceptar las cosas que no puedo cambiar.

A MIS PADRES

Por darme la vida y regalarme lo mejor de las tuyas, por su apoyo incondicional, su amor, dedicación, desvelos y sacrificios. Les agradezco a los dos infinitamente por su ejemplo de honestidad, bondad y amor a los demás. Gracias por sus enseñanzas y por creer en mí, ya que su confianza me impulsó cada momento a lograr esta meta en mi vida. Ustedes fueron mi mayor motivo para ser lo que soy y gracias a todo su amor, me he esforzado para seguir su ejemplo.

A TI MAMI:

Por darme la vida y ser mi amiga incondicional, por que siempre me enseñaste a enfrentar los retos y no dejarme vencer, porque el ejemplo que me has dado ha hecho que llegue a donde así lo desee. Gracias por creer en mí y por el sacrificio que has hecho para que logre la culminación de mis estudios profesionales.

A TI PAPI:

Por ayudarme, cuidarme y levantarme cuando tropecé, por dar todo sin esperar nada a cambio, por todo tu amor y tu confianza, espero que estés orgulloso en donde quiera que te encuentres. +

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

A MIS HERMANOS:

Por toda su ayuda y comprensión, porque todos mis logros y fracasos los comparten, apoyándose y estando cerca de mí.

A MI ESPOSO:

A ti Amor, te doy las gracias por el apoyo y la confianza brindados desde que nos conocimos, por levantarme el ánimo en los momentos difíciles y por tus palabras de aliento para que yo lograra uno de mis grandes anhelos, pues sabías que era muy importante para mí, y que sin tu valiosa intervención nunca lo hubiera realizado. Gracias por ayudarme momento a momento a ver la vida diferente, a conservar mis sueños y sobre todo por llegar a mi vida en el momento indicado, ya que hemos compartido momentos muy bonitos y es por eso que quiero que sepas que ¡mi triunfo es tu triunfo!

A MIS AMIGOS

Gracias por brindarme su amistad y confianza, saben que siempre encontrarán en mí una amiga incondicional, les agradezco su apoyo en los buenos y malos momentos. Los quiero mucho.

A MI ESCUELA

Por abrirme sus puertas a la enseñanza, como parte fundamental de lo que ahora soy.

A MIS PROFESORES

Por la labor que desarrollaron durante mi carrera, por ser mi guía académica y sobre todo por sus consejos que me han sido de gran ayuda en lo que va de mi trayectoria profesional, Gracias en especial al Prof. Jorge López Marín por ser el timón que sirvió de guía a nuestra Tesis, al Prof. Héctor Medina por impulsarnos a culminar éste trabajo, al Prof. Rafael Mejía por sus enseñanzas académicas, a la Profesora Eva Lilia por sus palabras al comienzo de mi carrera "En esta vida todo se puede, consiste en que lo quieras y lo obtendrás".

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

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS
U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN

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

ATN: Q. Ma. del Carmen 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:

"Importancia del Departamento de Crédito y Cobranza en
una empresa dedicada a la compra-venta de productos
químicos".

que presenta lo pasante: Ana Lilia Robles Camiro
con número de cuenta: 9103894-6 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 17 de enero de 2003

PRESIDENTE

C.P. Jorge López Marín

VOCAL

L.C. Héctor Ignacio Medina Sánchez

SECRETARIO

M.A. Rafael Mejía Rodríguez

PRIMER SUPLENTE

L.C. Carlos Pineda Muñoz

SEGUNDO SUPLENTE

C.P. Delia Patricia Ucha Pulido



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

SECRETARÍA NACIONAL
DE EDUCACIÓN PÚBLICA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

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

ATN: Q. Ma. ~~Óscar~~ **Óscar** ~~Camacho~~ **Camacho** 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:

"Importancia del Departamento de Crédito y Cobranza en
una empresa dedicada a la compra-venta de productos
químicos".

que presenta la pasante: ~~María Elizabeth Olvera Hernández~~
con número de cuenta: 9113472-5 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"

Cuatitlán Izcalli, Méx. a 17 de enero de 2003

| | | |
|------------------|---|--|
| PRESIDENTE | <u>C.P. Jorge López Marín</u> | |
| VOCAL | <u>L.C. Héctor Ignacio Medina Sánchez</u> | |
| SECRETARIO | <u>M.A. Rafael Mejía Rodríguez</u> | |
| PRIMER SUPLENTE | <u>L.C. Carlos Pineda Muñoz</u> | |
| SEGUNDO SUPLENTE | <u>C.P. Delia Patricia Ucha Pulido</u> | |

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad en muchas empresas, el Departamento de Crédito y Cobranza no ha adquirido la importancia que merece y en otras el departamento no existe en su estructura organizacional, este descuido permite el otorgamiento de créditos en una forma demasiado liberal.

A lo anterior hay que agregar que es de vital importancia la eficacia en el Departamento de Crédito y Cobranza ya que de lo contrario trae como consecuencias; una mala planeación en el otorgamiento de crédito, la inoportuna recuperación de la cobranza y deficiencia en la implementación de controles.

Todo esto representa un grave problema al que se enfrentan las empresas y por tanto una falta de liquidez al no contar con capital para pagar a proveedores y la cancelación de créditos para la empresa, sobre todo la mala imagen para ésta.

La problemática que existe en la empresa dedicada a la compra-venta de productos químicos es que en una sola persona recae la responsabilidad de dos áreas que no existen como departamentos independientes (Crédito-Cobranza y Tesorería), esta es una de las principales razones que contribuyeron a la actual crisis económica de la empresa, por otro lado el Director Financiero tomaba las decisiones de todas las áreas, en el caso específico de Crédito y Cobranza no había un procedimiento para el otorgamiento del crédito y como consecuencia los créditos se daban arbitrariamente.

En resumen las responsabilidades de planeación, ejecución y control de ambos departamentos (Crédito y Cobranza y Tesorería), no fueron atendidas con la eficiencia adecuada debido al exceso de trabajo y a la atención que cada una de estas áreas requiere.

Es imprescindible contar con un sistema de planeación, control, organización y seguimiento en las operaciones correspondientes a los Departamentos de Crédito y Cobranza.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

OBJETIVO GENERAL

Conocer y analizar la importancia que tiene el Departamento de Crédito y Cobranza en una organización para minimizar el riesgo en el otorgamiento de créditos y maximizar la recuperación de la cartera obteniendo así una eficiente administración.

OBJETIVOS PARTICULARES

- Dar a conocer las actividades básicas del Departamento de Crédito y Cobranza.
- Dar a conocer la importancia que tiene la ubicación del Departamento de Crédito y Cobranza dentro en las empresas.
- Definir clara y específicamente las funciones y responsabilidades de las personas del Departamento de crédito y cobranza.
- Implementar un Manual de Políticas y Procedimientos de Crédito y de Cobranza en una empresa dedicada a la compra-venta de productos químicos, para incrementar la eficiencia en su administración.
- Reconocer la importancia que tiene analizar un crédito antes de otorgarlo, para su segura recuperación.
- Analizar la antigüedad de saldos del cliente para poder detectar futuros problemas de créditos vencidos.
- Describir y aplicar algunas estrategias importantes de administración para realizar una cobranza sana.

HIPÓTESIS

Si en una empresa existe el Departamento de crédito y cobranza y es eficiente entonces se tendrá una buena planeación para otorgar créditos, una cobranza sana y una liquidez para solventar los compromisos de la empresa.

Si se da un mal otorgamiento de crédito entonces la recuperación de la cartera será lenta, o bien la aplicación al estado de resultados de un elevado numero de cuentas incobrables.

Si en todo negocio se implementa un Manual de Políticas de crédito y cobranza, entonces tendremos un procedimiento para otorgar créditos y obtener cobranzas sanas, incrementando las ventas y ampliando la cartera de clientes.

ÍNDICE

| | PAGINA |
|--|---------------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPITULO 1. GENERALIDADES DEL CRÉDITO Y LA COBRANZA | |
| 1.1 El Crédito | 4 |
| 1.1.1 Concepto del crédito | 4 |
| 1.1.2 Clasificación del crédito | 5 |
| 1.1.3 Función del crédito | 8 |
| 1.1.4 Importancia del crédito | 9 |
| 1.1.5 Importancia de un buen otorgamiento de crédito | 10 |
| 1.2 La Cobranza | 11 |
| 1.2.1 Concepto de cobranza | 11 |
| 1.2.2 Características de la cobranza | 12 |
| 1.2.3 La Cartera | 15 |
| 1.2.4 Importancia de la Cobranza | 16 |
| CAPITULO 2. ANÁLISIS PARA EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO | |
| 2.1 Bases del Crédito | 19 |
| 2.1.1 Carácter | 19 |
| 2.1.2 Capacidad | 20 |
| 2.1.3 Capital | 22 |
| 2.1.4 Condiciones | 22 |
| 2.1.5 Colateral | 23 |
| 2.2 La Investigación del Crédito | 23 |
| 2.2.1 La Solicitud de Crédito | 25 |
| 2.2.2 Análisis e Interpretación de Estados Financieros | 31 |
| 2.2.3 El límite de Crédito | 40 |
| 2.2.4 Expediente del Cliente | 43 |

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPITULO 3. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA

| | | |
|-------|--|----|
| 3.1 | Sistemas de Cobranza | 45 |
| 3.1.1 | Recordatorio | 45 |
| 3.1.2 | Persecución | 45 |
| 3.1.3 | Acción Drástica | 45 |
| 3.2 | Técnicas de Cobranza | 46 |
| 3.2.1 | Correspondencia | 46 |
| 3.2.2 | Vía Telefónica | 47 |
| 3.2.3 | Visitas Personales | 49 |
| 3.2.4 | Marco Legal | 50 |
| 3.3 | Evaluación de la Eficiencia de la Cobranza | 52 |
| 3.3.1 | Análisis de Antigüedad de Saldos | 52 |
| 3.3.2 | Ciclo de Recuperación | 53 |
| 3.3.3 | Rotación de Cuentas por Cobrar | 54 |

CAPITULO 4. EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

| | | |
|-------|---|----|
| 4.1 | El Departamento de Crédito y Cobranza | 55 |
| 4.1.1 | Estructura Organizacional | 55 |
| 4.1.2 | Funciones del Departamento de Crédito y Cobranza | 56 |
| 4.1.3 | Importancia del Departamento de Crédito y Cobranza | 59 |
| 4.1.4 | Relaciones con otros departamentos | 59 |
| 4.1.5 | Importancia del Ejecutivo de Crédito y Cobranza | 62 |
| 4.1.6 | Importancia de Implementar Manuales Administrativos | 64 |

CAPITULO 5. CASO PRACTICO

68

CONCLUSIONES

103

BIBLIOGRAFÍA

105

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

Desde hace tiempo en los negocios existe la imperiosa necesidad de vender o comprar a crédito, la falta de éste recurso ha ocasionado que muchas micro y pequeñas empresas no hayan podido desarrollarse. En la actualidad nuestro país ha tenido importantes cambios en su economía como consecuencia de la apertura comercial lo que ha obligado a todos los empresarios a buscar mayor calidad en la producción y desplazamiento de sus productos y mayor eficiencia en la administración de todos y cada uno de los departamentos que forman su estructura organizacional.

Dada la globalización creciente y la interdependencia económica al vincular el intercambio de bienes, el comercio de servicios, los movimientos de capital, en una palabra la "expansión" del comercio mundial ha obligado a todos los empresarios del país a fortalecer la competitividad de sus empresas en los mercados mundiales. Resumiendo, los empresarios del país para poder hacer sostenible la economía de sus empresas necesitan del crédito en todas sus clases.

Por lo anterior y refiriéndonos a un solo campo del crédito, no se ha valorado convenientemente al Departamento de Crédito y Cobranza en las empresas, pues por el poco aprecio que suele tenerse a sus funciones por parte de la alta gerencia, mas problemas se han derivado en las empresas debido al mal funcionamiento del Crédito y la Cobranza, por lo que es necesario que se diseñe e implementen políticas y procedimientos de Crédito y Cobranza y que el titular del Departamento busque darse el lugar que se merece dentro de la planta de ejecutivos para que le permitan contribuir a un mejor desarrollo administrativo del departamento desde la investigación del cliente para otorgarle un crédito hasta la recuperación de una cobranza sana.

El desarrollo de nuestra tesis se basa en la conceptualización del crédito, la cobranza, la importancia del Departamento de Crédito y Cobranza y el desarrollo de un manual de políticas de crédito y cobranza.

Para comprender lo que es el crédito y la cobranza, en el primer capítulo se optó por analizar su concepto, su clasificación, su función y la importancia de cada uno.

En el segundo capítulo hacemos un análisis del crédito, que se refiere al proceso de decidir si se debe o no conceder crédito aun determinado cliente. Por lo general este proceso requiere dos pasos:

- a) El conocido como las cinco "C": carácter, capacidad, capital, condiciones y colateral, que consiste en los factores básicos que de deben evaluar y calificar al estudiar un crédito.
- b) La investigación del crédito que consiste en recopilar la información relevante y determinar el nivel de solvencia del cliente a través de la solicitud del crédito y el análisis e interpretación de estados financieros.

En el capítulo tres hacemos referencia a las Etapas y Técnicas de Cobranza como son: el recordatorio, la persecución y la acción drástica por el lado de las etapas y por otro lado nos referimos a las técnicas como son: la correspondencia, la vía telefónica, las visitas personales y el marco legal. También hacemos referencia a la Evaluación de la Eficiencia de la Cobranza por medio del Análisis de antigüedad de Saldos, el Ciclo de Recuperación y la Rotación de Cuentas por Cobrar.

En el capítulo cuatro conceptualizamos la importancia del Departamento de Crédito y Cobranza su ubicación en la estructura organizacional y sus funciones, así como la de su personal. También se menciona los tipos de Manuales Administrativos más representativos como son: el Manual de Organización, el Manual de Procedimientos y el Manual de Políticas.

Finalmente en el capítulo cinco, en el caso práctico planteamos la problemática que existe en una empresa dedicada a la compra-venta de productos químicos por la falta de un definido Departamento de Crédito y Cobranza y damos a conocer un sistema estratégico para que una Organización considere el lugar que debe ocupar el Departamento de Crédito y Cobranza en su estructura organizacional, así como la importancia que merece su ejecutivo y las demás

personas que integran dicho departamento, dejando bien definidas las funciones de cada uno. También es importante manejar manuales administrativos ya que en ellos se señalan en forma ordenada los elementos fundamentales para una administración eficiente.

CAPITULO

1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



GENERALIDADES DEL CREDITO Y LA COBRANZA

1.1 EL CRÉDITO

Considerando la opinión general de expertos en la materia, se cree que el uso del crédito en México tiene su origen entre los Aztecas, quienes durante su reinado dejaron evidencias sobre verdaderas operaciones de compra-venta en las que utilizaban como factor de cambio el crédito, bajo las normas o reglas establecidas en su legislación, señalando penas para los deudores morosos, como la esclavitud o la cárcel.

1.1.1 Concepto del crédito.

La palabra crédito se deriva, etimológicamente, de la palabra latina "credi" la cual significa creo y a su vez ésta es el resultado de la combinación de otras dos que son "crad" que en sánscrito quiere decir confianza y del latín "do" que es otorgar. O sea, que crédito quiere decir otorgar confianza.

"En sentido general, dice el Prof. Lorenzo García Méndez, el latín tiene para el concepto de creer la palabra *credere*, que la filología hace derivar de las dos raíces indogermánicas, *crad* (en latín, *cor*: el corazón) y *dhe* (en griego, *ti-the-mi*: yo pongo) De suerte que *credere* significa tanto como 'poner el corazón en algo', que figuradamente se considera como confiar"¹.

Así casi todos los escritores que tratan el tema, tienen elaborada su propia definición. John Stuart Mill, en su *Economía Política*, definió al crédito como el permiso para usar el capital de otro. Joseph French Jonson, en *El Dinero y la Circulación*, lo llama "el poder para obtener bienes o servicios por medio de la promesa de pago en una fecha determinada en el futuro". Una definición de las más ampliamente aceptadas, establece que el crédito es un derecho presente, a pago futuro.

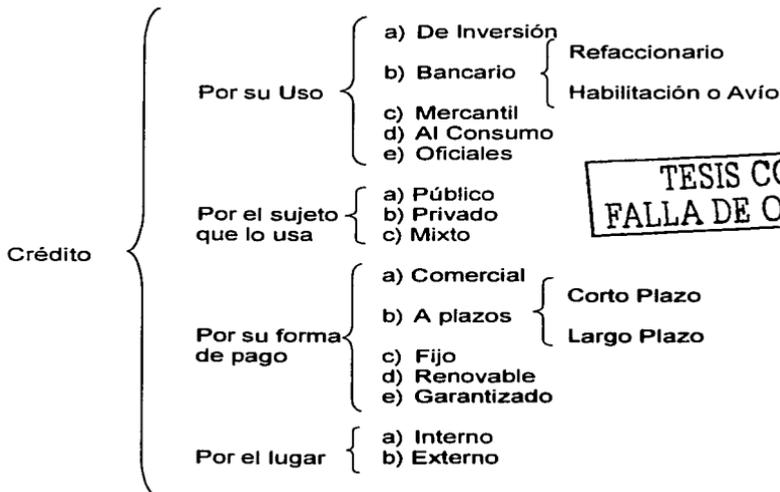
El artículo 291 de la *Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito* señala, que en virtud de la apertura de crédito, el acreditante se obliga a poner una suma de dinero a disposición del acreditado, o a

¹ Prof. Lorenzo García Méndez. *Evolución del Crédito* (1ª. Parte) pág. 1

contraer por cuenta de éste una obligación, para que el mismo haga uso del crédito concedido en la forma y en los términos y condiciones convenidos, quedando obligado el acreditado a restituir al acreditante las sumas de que disponga, o a cubrirlo oportunamente por el importe de la obligación que contrajo, y en todo caso a pagarle los intereses, prestaciones, gastos y comisiones que se estipulen”.

El crédito implica la existencia de un contrato ya sea verbal o escrito, esto es, un contrato que impondrá obligaciones cuya ejecución es diferida para una de las partes en lugar de exigir las a esta inmediatamente. Por eso en su acepción jurídica el crédito es una promesa de pago. Por otra parte, existe la obligación del deudor de pagar y por otra el derecho del acreedor de reclamar el pago.

1.1.2 Clasificación del crédito



Por su uso

- a) De Inversión: Es aquel destinado para la inversión productiva, adquiriendo activos fijos y variables con prestamos de acreedores y proveedores, evitando distraer el capital social pueden financiar estas inversiones emitiendo bonos, pagares de empresas y otros instrumentos financieros.
- b) Bancario: Es aquel que manejan exclusivamente las instituciones bancarias, se garantiza con títulos de crédito, es destinado para impulsar la producción, distribución y consumo de mercancías.

A su vez este puede ser:

- b.1) Refaccionario: Es el destinado para incrementar el activo fijo de una organización, el crédito es invertido en los siguientes conceptos: "Aperos, instrumentos, útiles de labranza, abonos, ganado y animales de cría, en la realización de plantaciones o cultivos cíclicos o permanentes, en la apertura de tierras para cultivo, en la compra e instalaciones de maquinaria y en la construcción o realización de obras, materiales necesarios para el fomento de la empresa de acreditado, pudiendo utilizar hasta el 50% del monto del crédito para consolidar pasivo, que no tenga mas de un año de haberse contraído." (Art. 125 de la L.G.I. de C. Y O.A.)
- b.2) Habilitación o Avio: Es el destinado para incrementar el activo circulante de una organización, el crédito es invertido en los siguientes conceptos: "Adquisiciones de materias primas y materiales, pago de jornales y salarios, así como gastos directos de explotación, indispensables para los fines de la empresa." (Art. 321 de la L.G.T. y O.C.)
- c) Mercantil: Es el que concede un comerciante a otro, este se destina para la adquisición de servicios, mercancías o materias primas, generalmente se ampara con facturas, siendo una fuente de financiamiento adicional al crédito bancario, menos oneroso y más flexible.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- d) **Al Consumo:** Este se destina a satisfacer las necesidades y deseos de tipo personal, normalmente se invierte en la adquisición de bienes de uso duradero, o bien permite al consumidor realizar compras anticipadas y apagarlas a plazos.
- e) **Oficiales:** Es el destinado al Gobierno Federal, Estatal o Municipal, organismos y empresas de participación estatal, cuya finalidad es satisfacer principalmente los servicios públicos.

Por el Sujeto que lo Usa

- a) **Publico:** Es aquel en el que interviene cualquier entidad del gobierno, ya sea como prestamista o prestatario, al emitir deuda publica.
- b) **Privado:** Es aquel en donde el prestamista y el prestatario son particulares, se destina al sector privado, se dice que el propio de las economías capitalistas.
- c) **Mixto:** Es el resultante de la combinación de los créditos publico y privado.

Por su Forma de Pago

- a) **Comercial:** Es el destinado para la inversión en materias primas y productos terminados, impulsa la distribución de mercancías hasta el consumidor final, beneficia en forma reciproca al cliente y al proveedor.
- b) **A plazos**
 - b.1) **Corto Plazo:** Es el que se realiza a un plazo no mayor de un año, se le conoce también como crédito monetario o de dinero.
 - b.2) **Largo Plazo:** Es el que se otorga a un plazo mayor a un año, se le conoce también como crédito de capital.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- c) Fijo: Se apoya en un límite de dinero y tiempo, el cual una vez cumplido se requiere de su pago, normalmente se garantiza con títulos de crédito.
- d) Renovable: También conocido como revolvente, es utilizado cuando la persona a quien se otorgo no puede cumplir con la obligación de liquidarlo al vencimiento, se garantiza con títulos de crédito, ejemplo la tarjeta de crédito.
- e) Garantizado: es aquel donde no existe riesgo alguno para el otorgante, toda vez que siempre existe un aval, prenda, deposito o reserva de dominio, respecto de la propiedad para la que se solicita o con la que se garantiza.

Por el Lugar

- a) Interno: Es aquel que se realiza dentro del territorio nacional, también se llama crédito nacional.
- b) Externo: También se llama crédito internacional, y es aquel en donde interviene un particular, institución o un gobierno extranjero, como es el caso de los créditos que concede el banco mundial.

1.1.3 Función del crédito

En relación con la función del crédito ha habido un cambio muy importante pues antaño se otorgaba pensando en lo que esto significaba en función de las ventas. Ahora debe verse en función de las utilidades que se generan con su otorgamiento. Pudiera pensarse que esta es una sutiliza pero no lo es, porque una venta no es una venta hasta que se cobra.

Para que haya una buena cobranza se requieren dos aspectos muy importantes:

- a) Una adecuada investigación de crédito, y
- b) El cumplimiento de los tratos con el cliente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En épocas pasadas el objetivo estaba centrado en las ventas porque se tenía mucha certeza en el cumplimiento fiel de los deudores en el pago de su crédito; era otra la moral que prevalecía en la colectividad. Pero en la actualidad las cosas han cambiado y vender por vender para mostrar una buena imagen de la empresa es sumamente riesgoso.

Como un agente de producción o como un medio de cambio, el crédito juega un papel esencial en nuestra economía. Hace más productivo al capital, acelerando el movimiento de los bienes del productor al consumidor y aumenta el volumen de bienes producidos y vendidos.

El papel que el crédito juega no termina en el consumidor. El pequeño comerciante obtiene sus bienes a crédito del fabricante o del distribuidor por mayoreo. El fabricante a su vez obtiene materias primas por medio de transacciones a crédito.

El crédito es un elemento en cada fase de la producción, de la distribución y de la recaudación de materias primas hasta la venta final al cliente.

1.1.4 Importancia del crédito

En la actualidad, el crédito es de importancia vital para la economía de los países y las empresas, ya que su empleo y utilización adecuados permiten entre otros beneficios, los siguientes:

- a) Aumentar los volúmenes de venta
- b) Incrementar la producción de bienes y servicios, trayendo como consecuencia una disminución en los costos unitarios.
- c) Elevar el consumo al permitir a determinados sectores socio-económicos, adquirir bienes y servicios que no estarían a su alcance si tuvieran que adquirirlos de contado.
- d) Crear un mayor número de fuentes de trabajo, mediante nuevas empresas y la ampliación de las ya existentes.
- e) Fomentar el uso de todo tipo de servicios y la adquisición de bienes, estableciendo plazos largos para pagarlos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- f) Proporcionar indirectamente el desarrollo tecnológico al incrementar los volúmenes de venta.
- g) Ampliar y abrir nuevos mercados al dotar de poder de compra a importantes sectores de la población.

1.1.5 Importancia de un buen otorgamiento de crédito

Uno de los problemas más graves derivados del mal otorgamiento del crédito es la lenta recuperación de la cartera, o bien la aplicación a los resultados de un elevado número de cuentas incobrables.

Quando por descuido involuntario, negligencia o bien por exceso de confianza, en el Departamento de Crédito y Cobranza 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 bien definitivamente incobrables.

El crédito se ha convertido en el motor de la economía en general, así como del desarrollo de las organizaciones, ya que permite adquirir bienes y servicios en el presente y deferir su pago a un futuro, la ausencia del crédito traería como consecuencia inevitable un retroceso en la actividad económica mundial y consecuentemente en el bienestar general el empleo y el desarrollo tecnológico.

Entre la iniciativa privada se ha constituido como una importante forma de financiamiento ya que reduce el costo integral de apalancamiento, así es debidamente aprovechado y mantenido, esto debido a que las tasas de interés bancario se encuentran en niveles inestables, de ahí que las organizaciones deban ser más cuidadosas en el otorgamiento del crédito y en la recuperación de la cartera a fin de evitar tener que acudir al financiamiento bancario.

El crédito como financiamiento para los clientes, que al no tener que pagar de inmediato, les permite disponer del dinero que emplearían en la compra, sin costo alguno, por un periodo determinado de tiempo, para los proveedores significa lograr y/o aumentar las ventas, una mayor utilidad y mantener una situación competitiva frente a los competidores, a cambio del costo financiero o de oportunidad de las sumas que adeudan los clientes.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

En comercio exterior, la utilización de créditos permite realizar complejas operaciones que llevan a cabo las organizaciones modernas sin necesidad de utilizar dinero, mediante documentos escritos entre los que destacan las letras de cambio, ordenes de pago, cheques, pagares de empresas y bonos.

1.2 LA COBRANZA

1.2.1 Concepto de Cobranza

"Es el sistema administrativo que tiene por objeto recuperar el importe de las ventas en la fecha de vencimiento. Para que el departamento de cobranza pueda llevar a cabo su función, necesita tener facultades que le permitan presionar al cliente en forma adecuada y lograr la recuperación del crédito pendiente"²

Es la función de solicitar a los clientes que han comprado bienes o recibido servicios, el pago del precio convenido, con la intención de conseguir la oportuna y total recuperación de su importe.

Es el sistema de cobro que reembolsa a la entidad de manera ágil y eficaz lo prestado, además de otorgarle ciertas utilidades.

La palabra cobranza proviene del verbo "cobrar" y significa: "Percibir uno la cantidad que otro le debe".

La cobranza tiene como objetivo primordial y universal el de recuperar los créditos oportunamente.

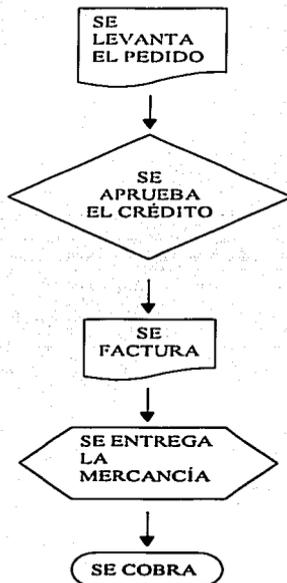
En este renglón consideramos necesaria la labor persuasiva que debe realizarse en la recuperación de los créditos por parte del ejecutivo de cobranza, se debe desarrollar una magnífica labor de convencimiento utilizando argumentos adecuados, de manera que el resultado de ésta actividad sea conforme para ambas partes y permita nuevas operaciones.

² Montaña García, Agustín. Administración de la Cobranza, Programación y Control. Edit. Trillas, Segunda Reimp. México 1994. Pág. 58

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2.2 Características de la Cobranza

El proceso de una venta con un cliente con crédito autorizado, es el siguiente:



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El último paso de las ventas a crédito lo constituye la cobranza, mediante ésta se recupera toda la inversión de la organización, más las utilidades que permiten su supervivencia y desarrollo, el control adecuado de la cobranza y su seguimiento resultan altamente reducidos, así como la falta de esta es el peor negocio que se puede hacer.

La gestión de la cobranza para que sea funcional y eficiente debe ser:

- a) Adecuada
 - b) Oportuna
 - c) Completa
- a) **Adecuada.** La mayor parte de las empresas tienen clientes de diversa naturaleza, por lo que no es posible establecer un sistema único que produzca resultados satisfactorios para todos los casos. Mientras mayor sea el conocimiento de los clientes, mayor será la probabilidad de que se utilice el procedimiento adecuado que permita alcanzar los objetivos propuestos.

Es importante tener siempre presente al planear una estrategia de cobranza, la importancia del cliente total, en su localidad, en su ramo, etc.; así como la importancia que para la empresa tiene el adeudo que pretende cobrar, y esto podrá orientarla respecto al medio que debe utilizar y la intensidad del mismo.

El camino que se utilice para recuperar un considerable adeudo que por una causa se interese obtener en una fecha precisa, aun a costa de la inversión directa del tiempo de algún ejecutivo del departamento de cobranza, deberá ser diferente del que se siga para obtener el pago de alguna factura de menor cuantía de un importante cliente, ya que es probable que no haya sido liquidada a su vencimiento por algún problema administrativo que puede ser solucionado con un contacto directo entre el encargado de la cuenta y el departamento de pagos al cliente. A su vez ambos caminos diferirán de los que se utilizarán para recuperar algún importe del que se tenga serias sospechas de poder perder.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- b) **Oportuna.** Al hablar de esta característica se desea incluir todas las actividades que el departamento de cobranza debe realizar para facilitar al cliente, el cumplimiento de su compromiso y llegar a exhortarlo a que lo haga.

Aquí podríamos englobar desde el correcto y apropiado envío de estados de cuenta hasta el recordatorio personal, pasando por una amplia gama en la cual queda incluida la visita de los cobradores y/o representantes, así como la correspondencia que produce el departamento de cobranza.

Lamentablemente no son pocos los casos en lo que es el propio acreedor el que coadyuva al incumplimiento del cliente por diversas causas, entre las cuales se puede mencionar:

- Demora en los embarques y/o la facturación.
- Errores en precios y/o descuentos. — Errores en los registros respecto al domicilio de algún cliente.
- Exceso y lentitud de tramites internos que provocan que la factura no sea presentada oportunamente a revisión, cuando éste es el sistema acostumbrado.
- Falta de los requisitos que el cliente exige para liquidar sus facturas.
- Estados de cuenta difíciles de interpretar.
- Personal inadecuado en número y/o capacidad en el departamento de cobranza, o bien, que carezca de los apropiados recursos materiales para cumplir sus funciones. Es conveniente no olvidar la importancia de la motivación que tenga el personal en el departamento de cobranza.
- Insuficiencia en la información interna que dificulte el detectar adeudos vencidos.

- c) **Completa.** Se debe pugnar por obtener el importe total de las facturas a excepción del descuento por pronto pago en su caso, combatiendo la existencia de diferencias que normalmente son pequeñas en relación con el adeudo original, pero que en conjunto pueden provocar un impacto digno de considerar en los resultados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estas diferencias pueden estar originadas por diversos conceptos, entre los que se encuentra:

- Extemporaneidad en el pago que trae como consecuencia la no-aceptación del descuento correspondiente.
- Errores o malos entendidos respecto a precios y/o descuentos normales y promocionales.

De llegar a presentarse algún caso de este tipo, es conveniente tratar de solucionarlo a la brevedad posible, pues de lo contrario, especialmente con clientes con los que se celebran frecuentes operaciones, pudiera ser muy difícil, costoso e impracticable el tratar de resolver diferencias atrasadas.

1.2.3 La Cartera

La cartera esta integrada por todos los documentos pendientes de cobro, y estos se deben programar diariamente ya sea para su presentación o revisión a cobro según sea el caso, usando la programación de un sistema computarizado en combinación con un acordeón con fechas o "follow up" en donde se van colocando los documentos en las fechas de revisión o pago.

Para establecer prioridades, es conveniente realizar una clasificación de la cartera, la más común es la siguiente:

- A) **Local.** La cartera local es aquella que corresponde a los clientes ubicados dentro de la zona donde se encuentra la organización, un ejemplo de ello es una empresa ubicada en el Distrito Federal, clasificara a los clientes como locales a aquellos que se encuentran dentro del mismo Distrito Federal y zona metropolitana.

Para su planeación y control, se hace necesario dividir la ciudad en zonas con el fin de que los gestores recorran la menor distancia entre una empresa y otra, la cobranza y revisión de los documentos se planea diariamente, preparándose de acuerdo a los requisitos y términos de pago establecidos por el cliente y el proveedor, y se controla por medio de relaciones de cobranza que

el gestor firma de recibido la forma de pago más recomendada y usada es el cheque, que protege a la organización de un posible fraude y abuso de confianza.

B) **Foránea.** La cartera foránea es aquella que corresponde a los clientes del interior del país, fuera de la localidad donde se encuentra la organización, también se divide por zonas, su cobranza dependerá de quien realice la gestión, si lo hace el representante de ventas, sucursales o el mismo departamento de crédito, pero siempre será el departamento de crédito o cobranza quien la controle, aquí se hace más importante la comunicación por medio de cartas y teléfono con el cliente, y los medios de pago mas frecuentes son:

- Cheques
- Transferencias bancarias

C) **Exterior.** La cartera exterior es aquella que corresponde a clientes de otros países, a los que se les exporta la mercancía, la forma y plazo de los pagos se deben negociar para garantizar que se recibirá el pago, ya que en el comercio internacional se cuenta, con varias formas para recibir un pago, algunas de ellas son:

- Cheques
- Giros bancarios
- Ordenes de Pago
- Cobranzas Bancarias Internacionales
- Cartas de crédito

1.2.4 Importancia de la Cobranza

El principal propósito de la cobranza en todos los casos en abastecer a la empresa de dinero para poder cubrir todas sus necesidades y por ende seguir subsistiendo, asimismo se cierra el ciclo de venta ya que una venta no se considera como tal hasta que se lleva acabo la cobranza de la misma.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los puntos importantes para lograr una cobranza sana son:

1. **Capacitar al cobrador para alentar el pago.** Es una inversión que logrará "ejercer presión sin agresión", por que si insulta, denigra a la compañía que representa. Son más convincentes los argumentos sólidos y la firmeza. La experiencia comprueba que nada se logra con "gritos y sombrerozcos". Por eso el don de gentes en el jefe de cobranzas es muy importante.
2. **Motivar al equipo de cobranza.** Esto puede lograrse al enfatizar la gran importancia que tienen sus integrantes y mejorar sus comisiones.
3. **Llevar un estricto control de vencimientos de la cartera.** La automatización es esencial para esto, porque registra montos y fechas de vencimiento.
4. **Dar la misma importancia a todos las carteras.** Aunque siempre exigen mayor firmeza la de mayor monto y antigüedad, no se deben olvidar los adeudos recientes. La cartera envejece y la lucha contra el tiempo es esencial. Por eso deben vigilarse los vencimientos diarios.
5. **Pagar a los vendedores hasta cobrar.** Esta es una medida un poco injusta, pero permite tener analistas de crédito confiables.
6. **Persistir y Persistir.** Pocas empresas logran cobrar a la primera vez.
7. **Involucrar mandos medios y altos en las cobranzas.** A veces es milagrosa una llamada del director general de la compañía acreedora a su homólogo de la empresa deudora.
8. **Dejar hablar al cliente.** Posiblemente sea él quien proponga una adecuada reestructuración a su adeudo.
9. **Reconocer que "algo es algo".** Es conveniente aceptar pagos parciales a cuenta del adeudo total, claro sin cometer el error de intercambiarlos por el contra-recibo de la deuda total.

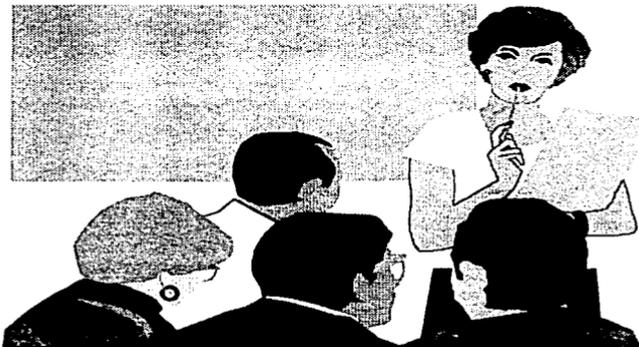
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

10. **Analizar la posibilidad de que una agencia externa lleve el departamento de crédito.** Su contratación no solo puede ahorrar gastos internos sino aumentar la eficiencia administrativa gracias al personal especializado.

Dentro de una organización la función de cobranza es muy importante, ya que las utilidades que obtiene se derivan de la venta de bienes y servicios, pero para conseguir estas utilidades hay que efectuar una acción recíproca que es la de prestar un servicio y recibir un pago en cierto **plazo fijado**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 2



ANALISIS PARA EL OTORGAMIENTO DEL CREDITO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1 BASES DEL CRÉDITO

Mientras un deudor no otorgue garantías reales como prenda, hipoteca, etc., o bien el crédito se ampare en documentos garantizados no existen bases sólidas para tomar la decisión de otorgar un crédito. Es muy cierto que mediante una adecuada investigación de crédito pueden obtenerse resultados positivos, pero a corto o largo plazo, la recuperación de la cartera puede llevarse a cabo con problemas.

Existen bases sobre las cuales debe apoyarse toda decisión para otorgar un crédito y son las siguientes:

- Carácter, que algunos llaman "conducta" y otros "personalidad"
- Capacidad,
- Capital,
- Condiciones, y
- Colateral.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.1 Carácter

Es la integridad u honradez del solicitante del crédito, es la posibilidad de que un cliente trate de hacer honor a sus obligaciones.

"La personalidad significa la naturaleza íntima de un individuo; puede ser buena, mala y algunas veces regular. En nuestro concepto la personalidad constituye la principal consideración para determinar los riesgos del crédito, para nosotros significa responsabilidad moral, absoluta honradez e integridad"³.

Lo importante es, que el deudor tenga la disposición de cumplir con el compromiso contraído, ya que pudiera tener algún atraso en el cumplimiento de sus obligaciones, debido a una mala situación financiera, cosa normal en la actualidad, pero no desconoce su adeudo solo pide más tiempo para pagar y hará todo lo posible por cumplir, este elemento es el más difícil de apreciar ya que se requiere

³ Richard F. Ettinger y David E. Golieb. Crédito y Cobranzas. Ed. CECSA. Pág.39

examinar su historial en cuanto a la seriedad que demuestra en el cumplimiento de sus compromisos.

El profesor Lorenzo García Méndez dice que "la primera "C", la conducta, o sea la integridad u honradez, es la condición más importante de una operación de crédito. Poco vale una promesa de pago si el cliente no piensa cumplirla, si no tiene una moral sólida y le resulta fácil no cumplir una promesa que se haya convertido en molesta, o si tiene vicios que le conducen a quebrantarla"⁴.

Es muy importante que el ejecutivo de crédito use todo recurso a su disposición para asegurarse de que cada candidato de crédito tenga las cualidades de honorabilidad e integridad.

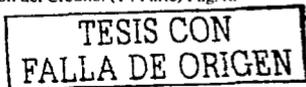
Para evaluar la personalidad de un candidato sujeto de crédito, hay que examinar su historial de conducta, o sea, su reputación, en el mundo de los negocios y en la sociedad. Si bien es cierto la personalidad es una característica del individuo, naciendo esto de algo muy íntimo y profundo del hombre, y la reputación es lo que piensan los demás de él, es innegable que para que pueda una sociedad formarse una idea de una persona, se requiere de una continuidad en su proceder.

Por lo anterior cuando un cliente cumple con sentido de responsabilidad con sus compromisos particularmente las transacciones comerciales y los afronta cuando no puede pagar sus deudas por circunstancias ajenas a su voluntad pero siempre esta bien dispuesto y determinado a cumplir, es quien tiene personalidad. El crédito es inconcebible sin la confianza porque una promesa no es mejor que el hombre que la hace.

2.1.2 Capacidad

El cliente debe tener capacidad para cumplir sus obligaciones. "Educación, entrenamiento, experiencia, y la habilidad para aplicarlas a su máximo rendimiento para ganar la subsistencia, son normas importantes para medir la capacidad individual para pagar. La edad,

⁴ Prof. Lorenzo García Méndez. Evolución del Crédito. (1ª. Parte) Pág.48



salud y responsabilidades personales son consideraciones secundarias, pero importantes⁵.

La segunda "C", la capacidad, dice el Prof. García Méndez, "es tanto como decir la aptitud, la experiencia y la fuerza creativa aplicada a la empresa. Es casi tan importante como la integridad moral. Si el dueño o director de un negocio carece de habilidad profesional, el valor de los demás elementos que afectan al crédito se verá restringido. La mayoría de los fracasos en los negocios pueden atribuirse a la incapacidad de sus propietarios más que a ninguna otra causa"⁶.

La capacidad de una persona se hace patente al ver el desarrollo en cualquier actividad que desempeñe y muestre una tendencia creciente día tras día.

La capacidad de un dueño o director se manifiesta cuando la empresa que dirige muestra un crecimiento y se mantiene año con año. El trabajador que paulatinamente va ascendiendo de puesto y mejorando de ingreso, muestra que tiene capacidad. Sin embargo hay que tener mucho cuidado con las empresas con crecimientos espectaculares porque en la mayor parte de los casos deslumbran a gerentes de crédito y cobranzas y no tardan en descubrir que su desarrollo estaba fincado en bases que no eran firmes.

La capacidad de un negocio se determina por los atributos personales y habilidades comerciales del dueño o director. Los siguientes atributos determinan la habilidad comercial:

- a) Buena salud física y mental, energía y recursos suficientes, agresividad y astucia, temperamento y sentido común.
- b) Mando e iniciativa, habilidad para organizar, manejar y dirigir los esfuerzos de los subordinados sin que haya resentimientos.
- c) Competencia técnica, a través del conocimiento de los ramos particulares del negocio y sus operaciones, incluyendo las ventajas de la localidad y de la habilidad para aplicar este conocimiento a una empresa.

⁵ Richard P. Ettinger y David E. Golieb. Crédito y Cobranzas. Editorial CECSA. Pág. 40

⁶ Prof. Lorenzo García Méndez. Evolución del Crédito. (1ª. Parte). Pág. 49

La habilidad comercial se revela por el historial de un negocio. Si muestra desarrollo constante y utilidades, con todas las cuentas pagadas, el gerente debe dar por sentado el tener buena habilidad comercial.

En el caso de los negocios nuevos se presenta un problema grave ya que no existe ningún antecedente que permita apreciar la capacidad del dueño o director, excepto algún conocimiento anterior del mismo en otra u otras empresas.

El crédito de negocios no puede ser otorgado basándose en la conducta y en la capacidad solamente, juega un papel muy importante el capital que posean.

2.1.3 Capital

La tercera "C". "Para el gerente de crédito, dice Mosti, el capital es el soporte financiero del riesgo, pues puede considerarse como la suma de la riqueza que el deudor tiene como reserva para poder, en su tiempo, redimir el crédito. Representa también el resguardo del deudor que le permitirá absorber las pérdidas que sufren sus negocios o actividad, siempre y cuando exista un margen de seguridad, que deberá estar proporcionado al riesgo o pérdida y al crédito reconocido"⁷.

La capacidad contesta a ¿puede pagar? Con Sí, con limitaciones, o No. Si la contestación es "Si", el capital sustituirá la respuesta a, ¿Cuánto puede pagar?.

2.1.4 Condiciones

"La cuarta "C", dice el Prof. García Méndez, es representativa de las circunstancias externas que el administrador de crédito no debe prescindir de tener en cuenta. Se trata de las tendencias y otros factores que no dependen de la propia empresa"⁸.

⁷ Francisco H. Mosti. La Administración del Crédito y las Cobranzas. Pág. 200

⁸ Prof. Lorenzo García Méndez. Evolución del Crédito. (1ª. Parte).Pág. 62

Ni un negocio, ni una persona son impermeables a lo que sucede, tanto dentro de la propia empresa, como en la vida individual del sujeto, ni mucho menos deja de sufrir las consecuencias de lo que acontece en la ciudad, el estado, el país y el mundo en que se desenvuelven.

Por virtud de las comunicaciones, el mundo se ha hecho más pequeño y lo que sucede en una parte de él trasciende a las demás. Por ello, en materia de crédito y es preciso estar no solamente atento a lo que sucede en el momento de otorgarlo, sino también deben considerarse las expectativas que ofrece el mercado a corto, mediano y largo plazo según sean las condiciones en que se otorgue.

Las condiciones son el efecto producido en la organización por las tendencias económicas generales, o acontecimientos especiales en ciertas ramas de la economía que pueden afectar a la capacidad del cliente para cumplir con sus obligaciones.

2.1.5 Colateral

La quinta "C". Esta representado por activos que el solicitante del crédito puede ofrecer como una garantía de la seguridad del crédito que se le extendió, también se consideran avales, coberturas contra siniestros, etc.

2.2 LA INVESTIGACIÓN DEL CRÉDITO

El sano otorgamiento de crédito sé finca en una adecuada y completa investigación previa a su otorgamiento, y esto constituye una base, a su vez, para una sana recuperación de las cuentas y documentos por cobrar.

Cuando por negligencia o por compromiso los dueños o gerentes generales de no pocas empresas ordenan que se otorguen créditos a amigos y parientes, en el Departamento de Crédito y Cobranza se omiten algunos de los requisitos fijados para el otorgamiento de un crédito, es cuando surgen los problemas de las cuentas de lenta recuperación o bien definitivamente incobrables por no haber estado

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

respaldados por una adecuada y completa investigación de crédito. Es sabido que no hay cuentas y documentos por cobrar más difíciles de recuperar para el personal del Departamento de Crédito y Cobranza que las que están a cargo de este tipo de deudores.

En muchas ocasiones, quienes otorgan créditos sin ninguna investigación son los gerentes de ventas, y cuando la cuenta resulta de lenta recuperación no es extraño que se excluyan del problema dejando toda la responsabilidad al Departamento de Crédito y Cobranza. De ahí que por más buenas referencias y recomendaciones del personal de este Departamento, nunca se deberá otorgar un crédito sin pasar por el tamiz de la investigación correspondiente.

Por lo anterior, se debe implementar como norma imperativa dentro de una empresa, que absolutamente todas las solicitudes de crédito deben ser turnadas para su estudio y aprobación o desaprobación, en su caso, al Departamento de Crédito y Cobranza y no se deberán ejercer presiones sobre él a fin de que un crédito sea aprobado solo por exigencias de la gerencia de ventas.

Por otro lado, si el gerente general o comités de gerentes, fijaron las políticas de crédito, ya sea por que ellos las formularon o aprobaron, ellos mismos deben dar el ejemplo de orden dentro de la empresa, y no por ocupar el puesto que ostentan pasen por encima de las normas que regulan el funcionamiento del negocio.

La investigación de crédito se debe iniciar por el Departamento de Crédito y Cobranza al recibir del Departamento de Ventas el original o copia del pedido y de la Solicitud de Crédito, o bien ambos documentos. Este procedimiento obliga al personal del Departamento de Crédito y Cobranza a tener que actuar con la celeridad debida a fin de poder emitir, dentro de un tiempo prudente, una opinión sobre aquélla. Pero como al Departamento de Ventas siempre le urge conocer los resultados de la investigación suele presionar para que se tome una decisión al respecto dentro de un término muy breve impidiendo hacer un trabajo adecuado a las necesidades del caso. Esta es una de las razones más importantes, sino la primordial, de las diferencias entre los dos departamentos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Una manera de subsanar este problema es que, con la anticipación debida, el Departamento de Ventas turne al de Crédito y Cobranza una lista de los prospectos de clientes y la de aquellos que ya lo son pero a quienes se desea incrementar sustancialmente su línea de crédito, a fin de que haya tiempo suficiente para llevar a cabo una completa investigación de crédito. Desde el punto de vista de ventas este sistema tiene la ventaja de que los vendedores, al visitar a los clientes, ya van preparados para resolver, de inmediato, acerca de sus requerimientos de crédito en cuanto a monto y condiciones de pago, lo cual puede colocarlos en una situación ventajosa frente a la competencia. Así, al entrevistarse con los prospectos o bien con los clientes, si sus necesidades están de acuerdo con el nuevo monto y condiciones del crédito, al vendedor sólo le quedará confirmar existencias en bodega, solicitar la reservación de lo comprometido y pedir tiempo de entrega o de embarque.

2.2.1 La solicitud de crédito

La solicitud de crédito es el más importante documento en la administración de crédito, por constituir el primer paso del proceso que dará pie a la investigación, aportando los datos y elementos para conocer al solicitante de crédito y tener los datos suficientes de juicio para autorizar, negar o modificar las condiciones del crédito solicitado.

Los formatos varían en su presentación, contenido y extensión, de acuerdo al monto solicitado, en donde la investigación revela una serie de elementos fundamentales sobre el sujeto de crédito.

Tanto la investigación como la codificación de los datos otorgados por el solicitante, implican un costo para la empresa que debe tener relación porcentual razonable con el monto del crédito.

Por la naturaleza de los elementos que integran la solicitud de crédito, el origen y la procedencia de los datos a investigar, la fuente principal de los ingresos, las características distintivas que representan a los diferentes solicitantes de crédito y sus fines, se clasifica en tres grupos básicos:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- a) Crédito Personal. Este tipo de crédito es donde los ingresos del solicitante provienen fundamentalmente de la prestación de sus servicios personales en una industria o en una empresa. (ANEXO "1")
- b) Crédito Personal para Profesionistas. Es el crédito establecido para personas que obtienen sus ingresos del ejercicio de su profesión de manera libre, es decir, no en una empresa en particular. (ANEXO "1")
- c) Crédito Comercial o Industrial. Este crédito se establece para empresas con mas de un dueño en donde su ingreso proviene de la compra-venta, fabricación o distribución de bienes o servicios. (ANEXO "2")

Solicitud de Crédito Personal.

La clasificación del crédito según el sujeto del mismo agrupa los datos y características de cada uno de ellos, por lo que se hace una descripción de los más importantes tipos de solicitud.

La necesidad del solicitante de proporcionar todos los datos con exactitud y veracidad, es facilitar la investigación y la evaluación que agilice la autorización de su crédito quedando entendido que la información que proporcione será confidencial.

La información requerida en el formato de solicitud de crédito personal de describe a continuación:

- La fecha en que se verificaron los datos en caso de ser aprobados, igual que en su expediente y en su tarjeta de control, que servirá para aumentos en líneas de crédito, saldo de la cuenta y una nueva solicitud de apertura de crédito que se pueden presentar en un futuro.
- Si no se autorizo el crédito o se encuentra detenido se archivará la solicitud y se procederá a notificar al departamento de ventas, facturación, etc., la causa de ello.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Después se marca el monto del crédito solicitado por el cliente que determinará la amplitud de la investigación. El analista estudiará el rango máximo que le puede otorgar al cliente según su capacidad, que servirá para la autorización o rechazo de una futura solicitud de ampliación de crédito sin necesidad de invertir nuevamente en una investigación, que estará aunado a la experiencia que tenga con él.
- La identificación y localización del solicitante destaca su edad para saber algún impedimento para la autorización, el arraigo en el domicilio y el tipo de lugar en donde vive. Si es inquilino sabremos si es cumplido con sus rentas y, si es casado por cual régimen legal lo hizo para así evaluar si es aconsejable colectar la firma del cónyuge.
- Los datos referentes a su trabajo nos mostraran lo siguiente:
 - Nombre y ubicación de la empresa donde presta sus servicios.
 - Puesto que ocupa y la antigüedad en la empresa, que refleja su estabilidad y su ingreso.
 - La diferencia de sus sueldos muestra el desarrollo o estancamiento de la persona.
 - Los datos de su jefe inmediato son para que el analista sepa a quien dirigirse para recabar los datos respecto al trabajo.
 - Otro dato importante es el tipo de contrato que tenga con la empresa, si es eventual, de planta, definitivo, por obra, etc.
 - Los empleos anteriores sirven para confirmar la actitud de trabajo, estabilidad, etc., cuando el solicitante tiene poco tiempo en el trabajo actual.
- También se hace mención de otros ingresos del solicitante que le da una mejor calidad de sujeto de crédito. Las fuentes de estos ingresos pueden variar, entre ellas otro trabajo que tendrán que comprobar incluso si es eventual. Otra fuente es cuando aparte de su trabajo en una empresa tenga un negocio propio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esta información tendrá que verificarse:

- El tipo de negocio a que se dedica o los giros que maneja.
- A nombre de quien esta; sí del propio solicitante de crédito o de otra persona.
- Antigüedad en el negocio si es reciente o ya tiene tiempo operando, para conocer su estabilidad.
- Su ubicación y si el local es propio o rentado, para codificar si aumenta los bienes del solicitante o representa un gato por la renta que pague. Esto también informa sobre como cumple con sus compromisos.
- El promedio de compras mensuales, para conocer si la utilidad que reporta es real o no, y como la comprueba (Estados Financieros, Pago de Ingresos Mercantiles, etc.)
- Los datos de sus proveedores que le venden a crédito son muy importantes, porque dan a conocer la forma en que cumple con los compromisos contraídos, su solvencia, carácter y capacidad.
- Si el sujeto de crédito cuenta con otros bienes inmuebles que retribuye sus ingresos y su capital dando una mayor seguridad de recuperación del crédito, o cuando existe una aportación adicional de otra persona para respaldar las obligaciones adquiridas.
- Hay otros seis elementos que pueden formar parte de la investigación:
 - Si tiene cuenta de ahorro, lo cual significa que es una persona previsora.
 - Si el posible cliente maneja cuenta de cheques sirve para solicitar referencias bancarias y conocer, entre otras cosas, la antigüedad de la cuenta, su movimiento, si acostumbra girar cheques sin fondo, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- La anotación si tiene o no tarjetas de crédito es fundamental, ya que representa una fuente de información crediticia de enorme importancia, para saber si el solicitante respeta los límites de crédito, cuando le han otorgado, cuando adeuda, etc.
- Las referencias comerciales revisten la misma importancia mencionada en el punto anterior.
- Respecto a las referencias personales se piden con el objeto fundamental, de localizar al deudor en caso necesario, por lo que muchas empresas piden que se integren básicamente por parientes.
- Por ultimo, se anota el número y nombre de las personas que dependen económicamente del solicitante, para hacer un calculo aproximado de sus egresos mensuales por este concepto.

Solicitud de Crédito para Profesionistas

Este crédito con respecto al anterior tiene las siguientes variantes:

- La fuente principal de ingresos.
- La posible dificultad que pueda representar la verificación de esos ingresos.
- Debido a lo anterior, es importante la visita a su domicilio particular y de trabajo, para apreciar si su instalación y presentación están de acuerdo con los ingresos mensuales que el solicitante manifiesta obtener.
- El capital adicional se puede constituir por los muebles, enseres y equipo que el solicitante utilice para hacer su trabajo.
- Los gastos originados por los locales que ocupa, los salarios del personal a sus ordenes, etc.

Solicitud de Crédito Comercial o Industrial

Este crédito con respecto a los dos anteriores guarda solo unos cuantos datos similares y el resto cambia notablemente.

- Nombre o razón social y tipo de sociedad que ostenta. Este aspecto es de gran importancia, pues la Ley General de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sociedades Mercantiles reconocen varios tipo de sociedad por las características especiales de cada una de ellas y el tipo de responsabilidades ante terceros. Además es de gran utilidad saber si están regidas por el Código Civil que también tienen características distintivas.

- El objeto social para el cual fue constituido; este dato nos refleja que tanto la empresa actúa conforme a este, si es en su totalidad o en forma parcial y si el crédito es solicitado a causa del mismo.
- Respecto a la fecha de constitución, muestra su estabilidad y el tiempo que tiene operando.
- Los datos del registro público nos permiten saber si la sociedad cuenta con los requisitos legales mínimos.
- La diferencia entre el capital inicial y el actual revela un posible desarrollo de la compañía.
- Si han existido aumentos de capital: cuándo fue el último, en dónde procedió y el objeto del aumento.
- Principales accionistas, la empresa es el reflejo de quines las forman, sus características y del medio en el que operan, guardando una cercana relación con las de sus socios y principales directivos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.2 Análisis e Interpretación de Estados Financieros

Es uno de los procesos involucrados en el otorgamiento del crédito. "Ese análisis implica un examen detallado del balance general y del estado de operación, así como una revisión de la información de la balanza general, de las cédulas que apoyan los estados financieros, y también la consideración de la situación económica en lo general y en la industria de la que se ocupa el posible deudor".⁹

Básicamente el uso del análisis financiero desemboca en una decisión sobre si el cliente pagará o no en un futuro. Los estados financieros divulgan tendencias en los negocios y ayudan al gerente de crédito en su proceso de toma de decisiones. Aun cuando la decisión se toma ahora, los frutos de esa decisión madurarán en lo futuro. Por lo tanto la preparación que se hace ahora afectará a muchos en los años por venir.

El análisis e interpretación de Estados Financieros proporciona muchos elementos de juicio para una adecuada toma de decisiones de crédito. Son varios, sin embargo, los problemas en nuestro medio que impiden el uso de esta valiosísima herramienta. Tales son entre otros:

- Las empresas que no formulan estados financieros.
- Las que los preparan los consideran para uso interno y por lo mismo no los proporcionan a terceros.
- Otras empresas que sí los preparan y los proporcionan a sus proveedores no resultan confiables por no estar dictaminados por contador público.
- Muy pocas empresas tienen dictaminados sus estados financieros por contador público de reconocido prestigio, pero no todas las proporcionan porque, gozando de renombre consideran que no tienen por qué facilitárselos más que aquellos proveedores que así lo creen pertinente.

Por lo anterior, resulta poco usual en nuestro país el examen de los estados financieros para fines de crédito, lo cual hace que la toma de decisiones para este propósito se ve rodeada de mayor incertidumbre.

⁹ Credit Management Handbook (2^a Ed.: Homewood, 111.: Richard D. Irwin Inc., 1965), p.188.

Sin embargo poco a poco va ampliándose el número de empresas que muestran una apertura frente a sus proveedores y les proporcionan la información necesaria para llevar a cabo los análisis adecuados a las circunstancias.

Debido a lo anterior con suma frecuencia los créditos de elevado monto se busca sean garantizados colateralmente.

Cabe señalar que la información más completa de carácter público en nuestro país, relativa a las grandes empresas se puede obtener en la bolsa de valores.

Estados Financieros Dictaminados

Los estados financieros que habitualmente son dictaminados por los contadores públicos son:

- El Balance General, y
- El Estado de Perdidas y Ganancias

No son, sin embargo, los únicos ya que pueden formularse, además, entre otros, los siguientes:

- Estado de Origen y Aplicación de Recursos
- Estado de Costo y de Producción
- Estado de Cambios en el Capital Contable

Estos tres últimos estados financieros, de ser formulados por las empresas deben también ser objeto de análisis para fines de crédito. En particular resulta extremadamente útil el primero de ellos, dado que es el más común en su preparación dentro de las empresas, debido a que mediante su examen se puede apreciar en donde se originaron los recursos financieros y en qué se aplicaron.

Para efectos de un análisis correcto de estos estados financieros es requisito indispensable que no sean consolidados y preferentemente se preparen de manera comparativa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Herramientas para el Análisis e Interpretación de los Estados Financieros

En el análisis e interpretación de los estados financieros existen diversas herramientas utilizables para lograr este propósito siendo los siguientes:

- Por tendencias
- Por proporciones y porcentajes
- Por estadísticas y gráficas
- Por correlación de partidas

Por tendencias

En éste método se examina la información financiera relativa a varios años con lo cual se puede ver la tendencia del negocio.

Por proporciones y porcentajes

Ya sea por el último estado financiero o bien por todos los que se comparan para ver la tendencia que manifiesta el negocio a través de los medios, sé estable la proporción que una partida tiene con otra o bien, que porcentaje representa una de la otra. Se parte, desde luego, de la cifra más alta como es, en el estado de pérdidas y ganancias, el rubro de ventas al cual se le asigna el 100%.

Por estadísticas y gráficas

Partiendo de las estadísticas es posible preparar gráficas que permitan apreciar de una manera objetiva cómo ha sido el comportamiento de una empresa a través de los meses o bien de los años.

Por la correlación de partidas

Este método de análisis consiste en relacionar una partida de un estado financiero con otra del mismo o bien con algún otro, siempre que guarden relación ambas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las Razones

La herramienta de las razones es muy útil para el análisis e interpretación de los estados financieros. Entre otros están los siguientes:

Índice o análisis de solvencia

Activo Circulante
Pasivo Circulante

La proporción que se ha considerado razonable es de dos pesos de Activo Circulante por uno de Pasivo Circulante. Mediante esta razón se podrá ver qué cantidad del Activo Circulante esta financiado por los Accionista y cuál por parte de los Terceros. Así mismo puede verse la garantía que tienen estos con respecto al cumplimiento de los compromisos financieros a corto plazo asumidos por su cliente.

Prueba de Ácido o Índice de Liquidez

Activos de inmediata realización o Activos líquidos
Pasivo Circulante

Una solvencia muy satisfactoria, en general, es de un peso de activos líquidos por un peso de pasivo circulante, no debiendo esta proporción ser menor a cincuenta centavos de los primeros por un peso del segundo. Este índice representa la cantidad de dinero disponible, líquido, para cumplir con el pago de los compromisos financieros a corto plazo con los terceros (proveedores, acreedores diversos, etc.) Los activos de inmediata realización o líquidos son caja, bancos, inversiones a corto plazo, así como cuentas y documentos por cobrar, éstos últimos fácilmente convertibles a efectivo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Valor en Libros de la Acciones

Capital Contable Número de Acciones

En ésta razón, mientras mayor sea el capital contable, mayor será el valor de las acciones, ya que tanto las reservas como las utilidades de ejercicios anteriores como del último de ellos, forman parte del patrimonio de los accionistas. En caso de haber acciones preferentes, deberán descontarse del capital contable los dividendos acumulados que les corresponden.

Valor Contable del Capital

Capital Contable Capital Social Pagado

Esta razón se asemeja a la anterior aunque expresado de manera global. Explica el desarrollo positivo o negativo de la empresa una relación superior a uno indicará que el resultado es positivo, sin embargo, conforme pase el tiempo deberá ser mayor debido a las reservas y las utilidades acumuladas.

Rotación de Cuentas por Cobrar

Cuentas por Cobrar del mes _____ = Rotación de Cuentas por Cobrar
Promedio Diario de Ventas del mes

Ventas Netas del Mes _____ = Promedio Diario de Ventas del Mes
30 Días

365 Días del Año _____ = Promedio de Días que tardan en cobrarse las
Rotación de Cuentas por Cobrar _____ cuentas a los clientes

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ejemplo:

Cuentas por Cobrar del mes: \$130,000.00
Promedio Diario de Ventas \$32,800.00

= \$3.96 Rotación de Cuentas por Cobrar

Promedio Diario de Ventas del Mes \$984,000.00
30 Días

= \$32,800.00

365 Días del año
Rotación de Cuentas por Cobrar: 3.96

= 92.00 Promedio de Días que tardan en cobrarse las cuentas de clientes

Rotación de Cuentas por Pagar

Compras Netas a Crédito
Saldo Promedio de Cuentas por Pagar

= Rotación de Cuentas por Pagar.

365 Días del año
Rotación de Cuentas por Pagar

= Promedio de días de pago a proveedores

Ejemplo:

Compras Netas a Crédito \$60,000.00
Saldo Promedio de Cuentas por Pagar \$25,000.00

= 2.4 rotación de las Cuentas por Pagar

365 Días del año
Rotación de Cuentas por Pagar: 2.4

= 152 Promedio de Días de Pago a Proveedores

En este ejemplo puede verse que en tanto las cuentas de clientes se cobran a 92 días, los pago a los proveedores lo están siendo a 152 lo cual resulta ventajoso para la empresa ya que se está financiando a costillas de terceros.

Un análisis de antigüedad de saldos resultará el complemento adecuado para conocer la situación en detalle de las Cuentas por Cobrar y por Pagar.

Rotación de Inventarios

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}} = \text{Rotación de los Inventarios}$$

El inventario promedio puede obtenerse de dos maneras:

$$\frac{\text{Inventario Inicial en Enero} + \text{Inventario Final al 31 de Diciembre}}{12 \text{ Meses}}$$

O bien:

$$\frac{\text{Suma de los Inventarios Iniciales de Enero a Diciembre} + \text{Inventario al 31 de Diciembre}}{13}$$

$$\frac{\text{Días del año: 365}}{\text{Rotación de los Inventarios}} = \text{Días que tarda el inventario en reponerse, en promedio}$$

Ejemplo:

$$\frac{\text{Costo de Ventas: } \$780,000.00}{\text{Inventario Promedio: } \$195,000.00} = 4 \text{ Veces al año se repone el inventario}$$

$$\frac{\text{Días del año: 365}}{\text{Rotación de los Inventarios: 4}} = 91 \text{ Días tarda el inventario en reponerse, en promedio}$$

En una empresa comercial el número de veces en que debe reponerse el inventario es de cuatro. Los bancos prestan dinero a estas empresas a 90 días, lo cual significa que en este lapso deberá cerrarse el círculo de comprar-vender-cobrar-pagar al banco.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ventas

Ventas Netas Inventarios

Esta razón indica el tiempo que se requiere para convertir los inventarios en efectivo o bien, en la cuenta de clientes.

Ventas Netas Capital Contable

Mediante esta razón se puede apreciar si el capital inicialmente invertido, más lo acumulado a través del tiempo esta generando suficientes ventas.

Ventas Netas Activo Fijo

Será posible mediante esta razón determinar si existe una proporción adecuada entre el Activo Fijo y las Ventas Netas. Una razón elevada indicaría que, o las ventas están bajas o bien, los Activos Fijo están desaprovechados.

Utilidad

Utilidad Neta Capital Contable

Esta razón muestra cual es la productividad de la empresa en relación con el capital invertido por los socios, más los conceptos que se hubieren acumulado durante la vida de la empresa.

Utilidad Neta Ventas Netas

Con ésta razón se puede ver el rendimiento que por cada peso de ventas tiene la empresa. Mientras más elevado sea el porcentaje es mejor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Utilidad Neta
Activo Total

Mediante ésta razón podrá apreciarse, también, la productividad en relación con el total de los recursos propios de la empresa.

Indicadores de la Estabilidad de la empresa

Pasivo Circulante
Capital Contable

Pasivo Fijo
Capital Contable

Pasivo Total
Capital Contable

Estas razones permiten conocer la relación que existe entre el capital propio y el ajeno.

Otras razones

Capital Contable
Pasivo Total

Por cada peso invertido por los dueños o accionistas de la empresa, esta razón indica cuanto ha sido hecho por los proveedores y acreedores. El riesgo de los terceros no deberá ser superior al tomado por los dueños o accionistas. 1 a 1 es la menor.

Capital Contable
Activo Fijo Neto

Las inversiones en el Activo Fijo deben, en general, ser hechas con los recursos provenientes del Capital Contable. La diferencia entre éste y aquel es que fue adquirido con capital de terceros. Si el Capital Contable es de 269,000.00 pesos y el Activo Fijo es de 387,000.00 pesos quiere decir que el 69% es financiado con recursos propios y el 31% con los ajenos. En tanto el Capital Contable sea superior al Activo Fijo es beneficioso para la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pasivo Total
Activo Total

El resultado de esta razón indicará lo siguiente: Si es menor al 100% existe la situación probable del poco uso del capital ajeno y si es mayor a este porcentaje pudiera resultar perjudicial para la empresa llegando a sufrir la falta de liquidez.

Cuentas por Pagar a Corto Plazo
Clientes

Representa el financiamiento que otorgan los terceros a los clientes de la empresa. Debe ser en general, menor al 50%.

Activo Fijo
Pasivo Fijo

Es un índice que permite mostrar a los Acreedores a Largo Plazo la garantía que tienen los créditos otorgados.

2.2.3 El límite del crédito

Un límite de crédito es asignado cuando los factores (Carácter, Capacidad, Capital, Condiciones y Colateral) son considerados y analizados.

El límite de crédito, es la capacidad que representa el monto que el acreedor supone es la máxima deuda que el cliente puede adquirir y pagar puntualmente. El acreedor debe siempre esforzarse para establecer un límite de crédito que sea más provechoso para su firma. Por lo menos, debe de estar seguro de que el monto de crédito extendido a un cliente no interfiera la continuidad de las ventas y sus utilidades.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Propósito del límite de crédito

El propósito de establecer un límite de crédito es evitar la revisión del archivo de cuenta del cliente cada vez que se recibe un pedido. El acreedor estima el crédito del cliente y hace un registro en el auxiliar incluyendo la fecha en que se hizo el mismo. Puede entonces registrar ordenes sin analizar de nuevo el riesgo de crédito. Los límites de crédito son revisados de vez en cuando de acuerdo con las condiciones y la nueva información que se recibe.

Utilización del límite de crédito del cliente

El gerente de crédito, comprende que un límite de crédito puede ser una ayuda valiosa en las relaciones con su cliente.

El uso apropiado de un límite de crédito en el tiempo justo puede ayudar tanto al acreedor como al cliente.

Información a los clientes de los límites de crédito

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

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

- a) El cliente retiene más fácilmente su límite cuando previamente lo conoce.
- b) El cliente puede planear sus compras de acuerdo con su límite de crédito.
- c) Hay menos oportunidades de un malentendido posterior cuando el cliente conoce su límite de crédito desde el inicio de sus operaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Algunas Desventajas son las siguientes:

- a) El cliente puede ofenderse si se da cuenta de que el límite es una reflexión sobre su crédito establecido.
- b) El cliente puede considerar el límite como un máximo inflexible y como consecuencia de ello sus compras.
- c) El cliente puede comprar a otros proveedores, más bien que pedir una extensión de crédito.

Cuando el cliente excede su límite de crédito

El crédito varía con las condiciones del negocio y los buenos clientes ocasionalmente están incapacitados para hacer pagos puntualmente, así como los clientes mediocres repentinamente verán la necesidad de incrementar sus pedidos de crédito.

Revisión de los límites de crédito

El buen gerente de crédito comprende que un límite de crédito no es inflexible, pero esta siempre sujeto a revisiones constantes. El crédito depende de variaciones imprevistas, tales como la competencia, condiciones del negocio y ciclos del mercado.

El límite asignado en la conclusión de la investigación original es solamente el comienzo.

Las cuentas deben ser constantemente revisadas, comprobados los registros de pagos y analizados los nuevos estados financieros. Esto es necesario no solo para reducir el límite de crédito a un cliente que no cumple con sus obligaciones, sino para autorizar más crédito a otro que obviamente es capaz de llevar una línea de crédito más productiva. El acreedor debe siempre considerar los intereses de su compañía y la concesión de crédito adicional a clientes apreciables producirá más ingresos al acreedor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuando revisar los límites de crédito

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

- a) Cuando el cliente solicita crédito adicional o sobrepasa el límite fijado por él.
- b) Cuando esta disponible un nuevo estado financiero.
- c) Cuando la agencia de crédito o de intercambio de informes muestra que ha ocurrido un cambio en la posición financiera del cliente.
- d) Cuando aparece un cambio en la clasificación de crédito del cliente en un nuevo libro de clasificaciones de la agencia.
- e) Cuando el cliente no hace puntualmente sus pagos.
- f) Cuando el gerente de crédito sabe de buena fuente que el cliente ha experimentado un cambio singular en aumentos o descensos en su negocio

2.2.4 Expediente del cliente

Una vez autorizado el crédito debe armarse un expediente por cliente que se compone de la siguiente información:

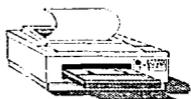
- Revisión del nombre del acreditado. En el caso de persona física, cuidar que aparezca el nombre completo con los dos apellidos, y si es persona moral que coincida con el acta constitutiva de la empresa. Además puede revisarse en el registro público del comercio su inscripción y posibles gravámenes.
- Tiempo de establecido. El registro federal de causantes de la persona moral nos indica la fecha de constitución y con ello la antigüedad de la sociedad.
- Capital social y capital estimado. En la escritura constitutiva podemos encontrar el capital social inicial, pero nos ayudaría más tener copia del acta donde se muestra el último aumento de capital.

Además al tener los estados financieros nos podremos dar cuenta del capital contable o patrimonio si fuera persona física.

- En los casos de no contar con información financiera, el capital estimado es una información de la seguridad de operar con un sujeto de crédito del que no tenemos garantías específicas.
- El pedido y/o solicitud de crédito.
- El informe del vendedor que lo visitó si es que no se anotaron sus comentarios en la solicitud mencionada así como del cobrador que visita la zona.
- Informes de los bancos lo cual es normalmente verbal, pero deberán haberse puesto por escrito, así como los informes de los proveedores, de la competencia y la opinión de las referencias personales.
- Monto del crédito máximo autorizado así como las garantías que otorgó.
- Resultado de la visita que se efectuó al domicilio del cliente.
- Resultado de la investigación de crédito efectuada por la agencia o por el investigador privado de crédito.
- Qué persona autorizó el último crédito con la indicación del puesto que tiene en la empresa.
- La forma en que cumplió con el pago de sus adeudos.
- Información y documentación proporcionada por el cliente.
- En qué clasificación fue ubicado como cliente.
- Deberán indicarse las condiciones en que se otorgó el último crédito.
- Otra información que se considere de interés permanente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 3



METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1 SISTEMAS DE COBRANZA

En un sistema de cobranza el objetivo básico que se persigue, es hacer efectivas las cuentas que son a cargo de los clientes, además de cobrarlas con rapidez, usando y combinando los diversos métodos de cobranza. Los procedimientos para la cobranza oportuna son necesarios para capacitar a la firma para reinvertir su capital, mantener el volumen de ventas y desarrollar hábitos de pago puntual en los clientes. Hay tres etapas de actividad en todos los sistemas de cobranza: recordatorio, persecución y acción drástica.

3.1.1 Recordatorio

El primer paso es recordar al cliente que ya ha pasado la fecha de vencimiento de su cuenta sin el pago correspondiente, en esta etapa la herramienta más común de cobranza es el estado de cuenta, que se envía mensualmente al cliente, sirve como recordatorio de la cantidad adeudada y da al cliente la oportunidad de verificar su saldo.

3.1.2 Persecución

En esta etapa todas las gestiones de cobranza se hacen ante el deudor en forma personalizada, se pasa a esta etapa cuando el deudor se retrasa en el pago o no responde al recordatorio, las herramientas más comunes son: Cartas personales, llamadas por teléfono, visitas personales, etc.

3.1.3 Acción Drástica

En esta etapa se cobra básicamente recurriendo a dos recursos, documentar la cuenta mediante títulos de crédito, o bien turnar la cuenta al Departamento Jurídico, en caso de que la organización no cuente con el, a una agencia o abogado especializado en cobranzas judiciales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2 Técnicas de Cobranza

3.2.1 La correspondencia

Cartas

Las cartas se utilizan con frecuencia dentro de los procedimientos de crédito y cobranzas, ya que ofrecen la ventaja de ser relativamente baratas, dejan constancia escrita de los esfuerzos de cobranza, y es un medio de comunicación personal, las cartas relacionadas con crédito y cobranzas son básicamente de dos tipos: Cartas de crédito en donde se aceptan o rechazan solicitudes de crédito y cartas de cobranza cuyo objetivo es cobrar las cuentas vencidas.

Las Cartas tienen las siguientes características:

- * **Amistad.** Una buena relación comercial está basada en la buena voluntad y mutua satisfacción, la carta debe ir dirigida a una persona y no a un departamento, ya que el cobro de cuentas es más efectivo cuando se realiza sobre una base de persona a persona.
- * **Simpatía.** Debe ser gentil y bondadosa, mostrando simpatía y comprensión, no debe mostrar desconfianza, ni hacer acusaciones de ningún género.
- * **Disculpas.** Acorde con el enfoque amistoso y de simpatía, debe expresar disculpas por haber sido necesario comunicar un mensaje desagradable a un cliente y amigo de confianza.
- * **Flexibilidad.** Aun cuando debe presionar al cliente por el pago, se está dispuesto a negociar la forma de pago, negociando sobre la base de persona a persona.
- * **Firmeza.** Las anteriores características constituyen un esfuerzo para desarmar, para ganar al cliente con bondad, para hacer un llamado a sus mejores sentimientos, apelando a la reputación del cliente, al concepto de justicia o al de interés propio, un seguimiento persistente ha probado ser la herramienta de cobro más efectiva.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Requisitos que se deben reunir para que una Carta de Cobranza tenga efectividad:

- * **Clara.** Si la carta cuenta con éste requisito, el lector de la misma podrá comunicar el contenido a otra persona, siempre que sea posible la mecanografía deberá ser una por una y evitando los modelos.
- * **Brevedad.** No es necesario usar grandes agrupamientos de palabras, es un mensaje básico.
- * **Exacta.** El monto que se indique en la misma, deberá ser el que realmente nos debe el cliente.
- * **Atractiva.** Con palabras y párrafos cortos, letra grande, pero al mismo tiempo con un contenido firme y definitivo, manteniendo la atención del deudor.

Correo Electrónico

El correo electrónico es una herramienta efectiva de cobranza puesto que exige la atención de quien lo recibe, el lenguaje utilizado deberá ser conciso, usando frases cortas y precisas.

El correo electrónico se utiliza mejor cuando el esfuerzo de cobranza llega a la fase de urgencia y se requiere de una acción rápida, sin embargo, acelera la cobranza al inicio del ciclo.

3.2.2 Vía Telefónica

La cobranza por teléfono contiene cinco elementos muy importantes:

- **Atención.** El teléfono implica, en todos los casos en que se logra la comunicación, la atención del cliente por todo el tiempo que dura la llamada.
- **Prioridad.** El teléfono interrumpe las demás actividades del cliente, lleva implícita una idea de urgencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Imagen de la Voz.** La voz comunica la personalidad de quien habla y la seriedad de las acciones proyectadas, los ejecutivos de crédito practican técnicas para modular la voz y así tener mejores resultados en sus gestiones de cobranza.
- **Respuesta Inmediata.** La llamada telefónica planeada por el funcionario de crédito, implica espontaneidad en el cliente, ya que no tendrá tiempo para desarrollar una estrategia de defensa lógica, y puede lograr que el cliente se comprometa a pagar antes de lo que planeaba.
- **Relación Personal.** Sin necesidad de estar cara a cara, el teléfono da una identificación personal de la situación.

En la actualidad el teléfono se ha convertido en el método de cobranza más generalizado, ya que ofrece como ventajas la velocidad y certeza de que sé esta comunicando con la persona apropiada, además de permitir abordar en ese momento la problemática que tenga el deudor para liquidar sus adeudos, y negociar los términos más adecuados para su pago, resultando ser el más barato.

Pasos de la cobranza telefónica.

1. Verifique Dirección y Teléfono

Antes de hablar, se debe verificar la dirección del cliente para asegurarse que no ha cambiado.

2. Identifique al Cliente

Hay que asegurarse que esta hablando con la persona indicada

3. Preséntese Usted y a su Empresa

Hay que asegurarse de que el cliente entiende su nombre, el de su empresa, el motivo de la llamada y el monto del adeudo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4. Controle la Conversación

Desde el inicio, tome el control de la conversación, no permita largas conversaciones, adopte una actitud mental enfocada hacia el cobro y proponga un plan de pago rápidamente.

5. Demande el Pago

El objetivo es la obtención rápida del pago, planea con anticipación la motivación a usar.

6. No se Enfrasque en Pláticas o Discusiones

No discuta con el cliente, las pláticas con el cliente rompen la relación de negocios y la vuelven personal, desmotivando así al cliente para efectuar su pago.

7. Controle su Voz

La voz implica autoridad, derrota, cobardía, etc., según su tono, mantenga una postura adecuada y dé dinamismo a su voz.

8. Planea el Mensaje Antes de Llamar

Se debe planea con anticipación cual es la motivación más apropiada para cada caso de cobro.

9. Concluya la Llamada y Continúe a la Siguiente

Una conversación controlada resultará en un máximo de llamadas, y consecuentemente, en resultados diarios, cada llamada debe durar de 3 a 5 minutos aproximadamente.

3.2.3 Visitas Personales

Las visitas personales a clientes que se retrasan en sus pagos, debido a su elevado costo, se podrán reservar para aquellos casos de cobranza considerados significativos, éste esfuerzo de cobranza acelera los requerimientos de cobro en una u otra dirección: hacia el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cobro o convenio, o bien a tomar una acción legal más firme, la visita personal usualmente genera los mejores resultados de todos los métodos de cobranza.

Las objeciones para cobrar mediante visitas personales son primordialmente dos: El método es costoso, y es difícil encontrar buenos Cobradores, ya que estos deben gestionar el cobro, y no ser solamente "recoge cheques", una buena opción es enviar a los Agentes de Ventas, ya que tienen la ventaja de conocer de manera más personal a sus clientes.

3.2.4 Marco Legal

Para efectos de cobranza, se deben determinar e identificar las obligaciones que nacen de una relación jurídica comercial, es decir, si el crédito es producto de contrato o títulos de crédito, si las vías a intentar son las prudentes e idóneas, y sobre todo, los plazos que la ley distingue para la recuperación judicial de los mismos.

La ley mercantil indica que el negocio será conocido y desahogado en caso de controversia por un juez civil, porque no existen jueces mercantiles, sin embargo, la ley invocada es menester de las partes, así si para uno se presume un acto civil y para otro mercantil, la ley aplicable será la mercantil, todo depende de la legislación a la que decidan acogerse las partes en conflicto, pero tratándose de títulos de crédito, la costumbre ha sido acogerse a la ley mercantil.

El procedimiento de recuperación de créditos mercantiles conoce jurídicamente dos vías: Ordinaria y Ejecutiva. Pero antes de estos juicios existe un Medio Preparatorio.

Medios Preparatorios

El licenciado Carlos Arellano García en su obra *Práctica Forense Mercantil*, dice son medios preparatorios al juicio mercantil aquellos procedimientos, anteriores a juicio, que tienden a proporcionar a quien los promueve elementos de conocimiento o de prueba que le permitirán promover un juicio mercantil posterior, éste

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

juicio de carácter preliminar, tiene como objeto, realizar las actuaciones previas para un futuro juicio mercantil.

En éste juicio se cita a las personas que recibieron la mercancía y/o a los que expidieron los contra recibos, firmaron las facturas o notas de remisión, o expidieron los recibos, para que atestigüen del recibo de los materiales y autentifiquen los documentos mencionados anteriormente, si no comparecen a ninguna de las dos citas que les da el juzgado, se les declarará en rebeldía y se les tendrá por confesos (Art. 271 Código Procesal)

Si acuden, y niegan el hecho de haber tenido conocimiento del recibo del material, y se comprueba con peritajes sobre las firmas o con otros testigos, incurrir en el delito de falsedad de declaraciones judiciales, pero si admiten el recibo del material, estas actuaciones, o las anteriores, sirven para dar origen a un juicio mercantil ejecutivo u ordinario, según sea el caso.

Juicio Ejecutivo Mercantil

Este juicio tiene por objeto ventilar y decidir las controversias que se deriven de los actos entre comerciantes, tiene como base un documento que trae aparejada ejecución (Art. 1391 del Código de Comercio), también hay que considerar los tres requisitos que ha señalado la Suprema Corte de Justicia de la Nación:

- a) La deuda del título debe ser cierta
- b) La deuda debe ser exigible
- c) La deuda debe ser líquida

Es básico que en la demanda ejecutiva mercantil se anexe el original del documento base de la acción que trae aparejada ejecución.

Este juicio es mucho más rápido que los juicios ordinarios, y se puede lograr el embargo precautorio en 1 o 2 semanas, pero requiere un título de crédito o el reconocimiento judicial del deudor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Juicio Ordinario Mercantil

La regla general sobre la tramitación de juicios mercantiles se puede expresar de la siguiente manera: Si no hay un procedimiento especialmente regulado en el Código de Comercio o en la Legislación Mercantil especial, la tramitación ha de seguirse en un juicio ordinario mercantil (Art. 1377 del Código de Comercio.)

Es un juicio originado por actos de comercio que no se basa en títulos de crédito, este juicio se sigue cuando sólo se tienen un contra recibo, factura o nota de remisión, es decir, documentos que no traen aparejada ejecución, sin que sea necesario acompañar el documento o documentos que originan el derecho en la demanda, bastará con copia simple del documento.

Quando se admita la demanda, se turnan los autos al C. Actuario adscrito al juzgado de que se trate para que proceda a realizar el emplazamiento en el domicilio del demandado, el término para contestar la demanda, en juicio ordinario mercantil es de nueve días.

3.3 Evaluación de la Eficiencia de la Cobranza

Existen básicamente tres métodos para medir los resultados de la función de la cobranza:

1. Análisis de la Antigüedad de Saldos
2. Ciclo de Recuperación
3. Rotación de Cuenta por Cobrar

3.3.1 Análisis de la Antigüedad de Saldos

La antigüedad de saldos, es el método más ampliamente utilizado para verificar qué tan adecuados son los procedimientos de cobranza, proporciona una vista general de la antigüedad de la cartera y de los clientes que principalmente incurren en retrasos, simplemente consiste en listar las cuentas por cobrar para cerciorarse cuánto tiempo tiene de haberse facturado una cuenta aún no cobrada, se divide en varios periodos significativos tales como: 1 a 30 días, 30 a 60 días, 90 días,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

120 días, etc., para poder compararlo con períodos similares anteriores.

Ejemplo de Análisis de Antigüedad de Saldos

| CLIENTE | POR VENCER | VENCIDO EN DÍAS | | | | TOTAL |
|-------------------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|-------------|-------------------|
| | | 1 A 30 | 31 A 60 | 61 A 90 | MÁS DE 90 | |
| Libros Técnicos, S.A. DE C.V. | 2,000.00 | 4,000.00 | 4,000.00 | 2,000.00 | 0.00 | 12,000.00 |
| Gandhi, S.A. | 27,000.00 | 27,000.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 54,000.00 |
| Iberoamericana, S.A. | 9,000.00 | 9,000.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 18,000.00 |
| Edufacsa | 0.00 | 10,000.00 | 3,000.00 | 3,000.00 | 0.00 | 16,000.00 |
| TOTAL | 38,000.00 | 50,000.00 | 7,000.00 | 5,000.00 | 0.00 | 100,000.00 |
| % | 38.00% | 50.00% | 7.00% | 5.00% | 0.00% | 100.00% |

Un esfuerzo de cobranza apropiado se reflejará si la mayor parte de las cuentas se cobran dentro del período normal de crédito otorgado, este análisis se debe efectuar mensualmente.

3.3.2 Ciclo de Recuperación

En todo tipo de negocio que otorga crédito existe un "ciclo de recuperación" mejor conocido como "días cartera", que se refiere al tiempo promedio en que se recupera la cartera, si los días de cobro son considerablemente superiores al período que se otorga conforme los términos de venta, será un indicador para mejorar los esfuerzos de cobranza, este se calcula de la siguiente forma:

Días Cartera

$$= \left[\frac{\text{Total de Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas netas}} \right] \left[\text{Período de Ventas} \right]$$

Esta fórmula, a su vez, esta complementada con las siguientes:
Plazo de Crédito Otorgado

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

Esta fórmula da a conocer el tiempo promedio de crédito otorgado, se calcula de la siguiente manera:

Días de Crédito Otorgado

$$= \left[\frac{\text{Cuentas por Cobrar no Vencidas}}{\text{Ventas netas}} \right] \left[\text{Período de Ventas} \right]$$

Retraso Promedio en el Pago

= Días Cartera – Días de Crédito Concedido

Esta fórmula muestra en días el tiempo que se está tardando la cartera en ser recuperada.

3.3.3 Rotación de Cuentas por Cobrar

La rotación de cuentas por cobrar nos indica cuánto se tarda en días para cobrar una cuenta promedio, qué relación existe entre las cuentas por cobrar respecto a ventas, y cuántas veces se mueven en un período determinado, se calcula de la siguiente manera:

Rotación de Cuentas por Cobrar:

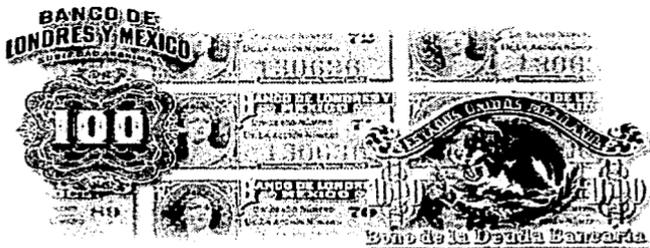
Ventas Netas a Crédito
Saldo de Cuentas por Cobrar

Plazo de Cobro en Cuentas por Cobrar

360 Días
Índice de Rotación de Cuentas por Cobrar

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 4



EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

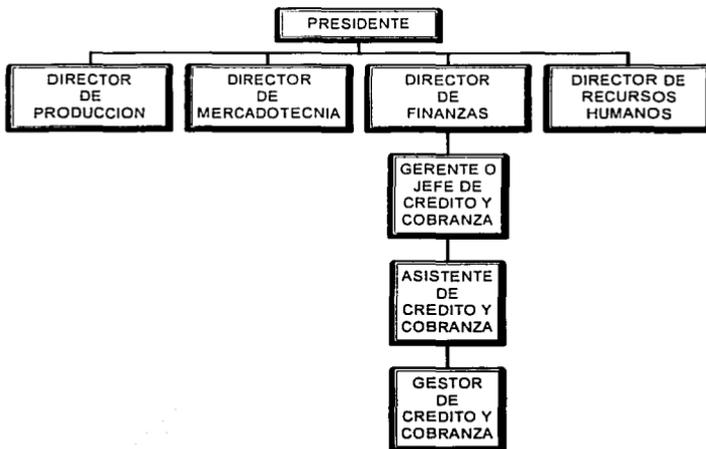
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

54A

4.1 EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

4.1.1 Estructura Organizacional

La Estructura Organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una organización o unidad administrativa se dividen, organizan y coordinan, una buena estructura es el objetivo de los esfuerzos de organización y tiene alta prioridad en la administración eficiente, así tenemos que la estructura organizacional clásica del Departamento de Crédito y Cobranza se representa en el siguiente organigrama:



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Este es sólo un ejemplo de la organización de un Departamento de Crédito y Cobranza, ya que esta varía según el tamaño y necesidades de cada organización.

Dentro de la estructura organizacional la mayoría de las compañías, independientemente de su tamaño (medianas y grandes empresas), ubican el departamento de Crédito y Cobranza en el área financiera y dependientes del Director de Finanzas.

Algunas empresas consideran que la función del Departamento de crédito y cobranza es parte integral del área de Tesorería, motivo por el cual el Jefe de Crédito y Cobranza, reporta directamente al Gerente de Tesorería, debido a que la asignación de los fondos es responsabilidad básica del tesorero.

La estructura, organización, políticas y procedimientos dependen de los objetivos fijados por el consejo de administración de la empresa en función de las estrategias adoptadas.

4.1.2 Funciones del Departamento de Crédito y Cobranza

Las funciones principales del Departamento de Crédito y Cobranza básicamente son dos:

1. Investigar, analizar y evaluar el otorgamiento del crédito.
2. Administrar y gestionar la recuperación de las cuentas y documentos por cobrar.

1. El otorgamiento de crédito

La función más importante del Departamento de Crédito y Cobranza es la del otorgamiento del crédito, éste departamento hace una investigación, análisis y evaluación para saber si un posible cliente es sujeto digno de crédito por parte de la organización, presenta los resultados al Comité de Crédito para decidir si se pueden vender sobre términos de crédito las mercancías o servicios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hay que recordar que de una buena investigación, análisis, evaluación y otorgamiento de crédito se sientan las bases para la recuperación efectiva de las ventas a crédito, además de reducir el riesgo de cuentas morosas e incobrables, cuidando así los recursos financieros de la organización.

2. La recuperación de las cuentas y documentos por cobrar

La otra función principal del Departamento de Crédito y Cobranza la constituye la recuperación de la cartera, utilizando sistemas óptimos de cobranza que permitan la cobranza en forma oportuna, completa promotora, y a su vez, evaluando los resultados de la gestión para determinar que tan eficiente han sido llevadas a cabo las funciones del departamento.

Para que las funciones del departamento se lleven a cabo, es necesario designar por áreas de responsabilidad las actividades de cada uno de los integrantes que forman parte del departamento.

Funciones y Responsabilidades del Gerente o Jefe de Crédito y Cobranza

- Administra el riesgo financiero del crédito.
- Administra y gestiona la recuperación de las cuentas y documentos por cobrar en forma oportuna, completa y promotora, garantizando un flujo continuo de efectivo.
- Formula, implanta, difunde y vigila la aplicación de los objetivos, políticas y procedimientos del departamento.
- Establece un adecuado control interno que garantice la custodia de los documentos y valores a cargo del departamento.
- Desarrolla y aplica modelos de operación adecuados al departamento y a la organización.
- Autoriza o rechaza los pedidos de ventas a crédito.
- Supervisa la operación del departamento, procurando que ésta sea eficiente.
- Asesora a sus colaboradores en la solución de problemas.
- Gestiona el cobro de cuentas morosas en forma constante, completa y decisoria.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Revisa los reportes de cobranza.
- Prepara y entrega análisis financieros, presupuestos y pronósticos de cobranzas al Director de Finanzas.
- Analiza los resultados de la gestión de cobranzas.
- Investiga, analiza y evalúa las solicitudes de crédito de los prospectos de clientes.
- Presenta al Comité de Crédito los resultados de la investigación, análisis y evaluación de las solicitudes de crédito.

Funciones y Responsabilidad del Analista de Crédito y Cobranza

- Gestiona la recuperación de las cuentas y documentos por cobrar a su cargo en forma oportuna, completa y promotora.
- Gestiona, aplica y controla la cobranza de la cartera a su cargo de manera oportuna, completa y promotora.
- Recibe del Gestor la cobranza y contra recibos enviados en ruta.
- Entrega rutas de cobranza y revisión del día al Gestor.
- Prepara los reportes de cobranza y para entregarlos al Gerente o Jefe de Crédito y Cobranzas para su revisión.
- Analiza y concilia los pagos hechos por los clientes.
- Aplica los reportes de cobranza a la cartera.
- Recibe y controla los documentos que componen la cartera a su cargo.
- Opera los sistemas de cobranza.
- Promueve relaciones cordiales con los clientes.
- Recibe y controla la información entregada por el Departamento de Ventas.
- Analiza y depura cuentas a su cargo.
- Solicita las aclaraciones por los descuentos realizados por el cliente y por los cuales no se cuente con la evidencia o autorización.
- Prepara y presenta reportes solicitados por el Gerente o Jefe de Crédito y Cobranza.

Funciones y Responsabilidades del Gestor

- Gestiona la recuperación de las cuentas y documentos por cobrar en forma oportuna, completa y promotora.

- Realiza la gestión de cobranzas y en caso de atrasos investigar la causa y reportarla al Supervisor de Crédito y Cobranza.
- Fomenta las buenas relaciones con el cliente.
- Conoce los días y horarios de pagos, revisión y aclaraciones de los clientes a su cargo.
- Recibe y revisa los documentos a cobro y revisión de la ruta a su cargo.
- Presenta al cliente los documentos para su cobro o revisión.
- Entrega los contra-recibos y cheques, reporta rutas de cobranza y revisión del día al Supervisor de Crédito y Cobranza.
- Actividades que le solicite el Supervisor de Crédito y Cobranza.

4.1.3 Importancia del Departamento de Crédito y Cobranza

La función del Departamento de Crédito y Cobranza es una actividad preponderantemente financiera donde se maneja el mayor volumen de dinero que ingresa a la organización, y que, además, representa una fuerte inversión de dinero, por ello el departamento debe depender, en forma ideal, de la Dirección Financiera.

En organizaciones medianas o pequeñas, el Departamento de Crédito y Cobranza debe depender en caso de no existir la Dirección o Gerencia Financiera, de la Dirección General o de la Gerencia Administrativa en último de los casos.

Aunque es variable la ubicación del Departamento de Crédito y Cobranza dentro del organigrama de una organización, hay que tener presente que esta dependerá del criterio que prive en la organización y al número de puestos intermedios entre la Gerencia de Crédito y Cobranza y la Dirección General.

4.1.4 Relaciones con otros departamentos

Debido a que las funciones del Departamento de Crédito y Cobranza, tienen repercusiones sobre las actividades de los demás departamentos dentro de una organización, y viceversa, se debe interactuar en un ambiente de plena cooperación y retroalimentación

con cada departamento, las principales relaciones que se tienen son con los departamentos de:

- a) Ventas,
- b) Distribución,
- c) Contabilidad,
- d) Tesorería,
- e) Sistemas,
- f) Jurídico.

a) Relación con el Departamento de Ventas

Dentro de la organización, el Departamento de Crédito y Cobranza deberá interactuar más con el Departamento de Ventas, la colaboración y comunicación entre ambos departamentos coadyuva al aumento de las ventas, reducción de pérdidas por cuentas malas o incobrables y por consecuencia en el aumento de las utilidades de la organización.

La información que proporciona el Departamento de Crédito y Cobranza al Departamento de Ventas, y viceversa es la siguiente:

- Información sobre la situación económica de los clientes a fin de que el Departamento de Ventas se concentre sobre los solventes y evite los riesgos.
- Autorización o rechazo de crédito.
- Problemas con la cobranza y clientes que no pagan.
- Aumento o disminución del presupuesto de crédito.

Información al Departamento de Crédito y Cobranza.

- Información completa sobre las condiciones de la venta.
- Destino de los materiales por vender.
- Estado de las instalaciones y equipo del cliente.
- Situación crediticia y financiera.
- Situaciones anormales previstas tales como: huelgas, suspensión de pagos, quiebras, etc.
- Su opinión en lo referente a la honradez y potencial de la empresa o cliente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

b) Relación con el Departamento de Distribución

El Departamento de Distribución proporciona al Departamento de Crédito y Cobranza, información referente al tiempo y condiciones de entrega de la mercancía al cliente, permitiendo programar adecuadamente la cobranza evitando retrasos en la revisión y cobro de la cartera.

c) Relación con el Departamento de Contabilidad

El Departamento de Crédito y Cobranza proporciona al Departamento de Contabilidad información que permite la conciliación y control interno de las cuentas y registros similares.

Información al Departamento de Contabilidad.

- Cuenta de los valores obtenidos en pago de las cuentas y su aplicación.
- Emisión de notas de crédito y/o cargo.
- Aplicación de cuentas incobrables.

d) Relación con el Departamento de Finanzas y Tesorería

La información que proporciona el Departamento de Crédito y Cobranza al Departamento de Finanzas y Tesorería, y viceversa, es la siguiente:

Información al Departamento de Finanzas y Tesorería

- Control presupuestal del crédito en cuanto a cantidad, cartera y recuperación.
- Sugerencias sobre ampliación o disminución del crédito.
- Rotación del crédito.
- Cuentas retrasadas.
- Cuentas incobrables.
- Tendencias económicas que pueden afectar las finanzas de la organización.
- Coeficientes de eficiencia del Departamento de Finanzas y Tesorería.
- Pronósticos de efectivo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Información al Departamento de Crédito y Cobranza

- Presupuesto de crédito a corto y mediano plazo.
- Políticas de otorgamiento de crédito y recuperación.
- Reciprocidad con proveedores y clientes.

e) Relación con el Departamento de Sistemas

La relación con el Departamento de Sistemas es imprescindible debido a la necesidad de contar con un sistema confiable, oportuno, fluido y sencillo que permita obtener información actualizada al momento sobre los registros y estados de cuenta de cada cliente así como de la cartera en general.

f) Relación con el Departamento Jurídico

El departamento Jurídico presta valiosa asesoría y apoyo legal, sobre la elaboración de contratos y/o convenios para garantizar la recuperación de las cuentas al Departamento de Crédito y Cobranza, además de realizar el cobro judicial de las cuentas morosas que le son turnadas.

4.1.5 Importancia del Ejecutivo de Crédito y Cobranza

El Ejecutivo de Crédito y Cobranzas y este Departamento adquieren en estos tiempos una gran importancia debido a los siguientes factores:

- a) El costo del dinero
 - b) Los mayores riesgos en los negocios
 - c) Las políticas cambiantes en materia de crédito bancario
 - d) La inflación
- a) El costo del dinero. Debido a la situación financiera prevaeciente, tanto en lo nacional como en lo internacional, las tasas de interés bancario se encuentran a un nivel sumamente elevado. De ahí que los Ejecutivos de Crédito y Cobranzas deben ser más cuidadosos en el otorgamiento de los créditos y en la recuperación de la cartera a

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

fin de evitar tener que acudir al financiamiento bancario innecesariamente.

- b) Los mayores riesgos en los negocios. Es indudable que en esta época se vive una situación que se muestra incierta, lo mismo debido a factores internos como externos los cuales afectan directa o indirectamente a los negocios. La interrelación cada día más estrecha de las economías de las naciones en el mundo entero, las vuelve más vulnerables y las sujeta a los vaivenes financieros de las grandes potencias.
- c) Las políticas cambiantes en materia de crédito bancario. Como consecuencia de esa situación cambiante en la economía mundial que se refleja en la del país, aunado a los fenómenos que se originan internamente, las políticas de crédito de la banca están siendo modificadas constantemente para adecuarlas a las circunstancias, de ahí que las empresas deben procurar confiar más en sus propios recursos y supletoriamente acudir a la banca en solicitud de créditos, ya que, por las condiciones del mercado, o bien por instrucciones gubernamentales, en ocasiones hay disponibilidad de créditos y en otras no; A veces las tasas de interés están bajas, y otras a nivel medio, o bien altas. Una empresa que acude sistemáticamente al crédito bancario se expone a la quiebra, porque, considerando sus ejecutivos que pueden obtener financiamientos o bien refrendar los préstamos recibidos, al no poder hacerlo, puede verse envuelta en graves problemas pues en ocasiones no es fácil volver efectivo, con la celeridad debida, las cuentas por cobrar, los inventarios, o ambos, para salvar una situación difícil. Así, sólo la suspensión de pagos la salvaría de la crisis total.
- d) La inflación. La pérdida del poder adquisitivo de la moneda es otro de los elementos que dan, hoy más que en otras épocas, relevancia al trabajo que se lleva a cabo en el área de crédito y cobranza, pues aquellas cuentas y documentos por cobrar que no se vuelven efectivo en tiempo pierden capacidad de compra. Ciertamente se pretende suplir este factor cobrando a los clientes intereses normales y moratorios. Sin embargo, es sabido que con tal de recuperar una cuenta se suelen descontar cantidades importantes

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

en relación al monto del adeudo, con lo cual la empresa termina perdiendo dinero.

Otro factor importante del Departamento de Crédito y Cobranza es la visita del Ejecutivo a las empresas ya que permiten un acercamiento directo entre el acreditante y el deudor, de lo cual se puede dar un arreglo para saldar la cuenta pendiente, buscando el mejor beneficio para las dos partes. Generalmente dichos funcionarios presentan ante el deudor, información referente al crédito utilizado, como estados de cuenta, facturas en remisión, saldos anteriores, etc.; que permitan la plena identificación por parte del cliente y así decida tomar una solución conjunta con el funcionario para pagar el adeudo.

En la mayoría de las situaciones en que se incurre a visitas personales de funcionarios de Departamentos de Crédito y Cobranza de una empresa que vende a crédito o presta servicio, cuando visitan a los deudores ellos generalmente aceptan su deuda y se encuentran en la mejor disposición de negociación, para aplazar su deuda a pagos establecidos por ambas partes, pero en la práctica muchos de los clientes son puntuales al realizar sus primeros pagos, para posteriormente volver a caer en insolvencia económica, ya que sus utilidades las destinan para su inversión y dejan de realizar los pagos que anteriormente habían pactado.

4.1.6 Importancia de Implementar Manuales Administrativos

Los Manuales Administrativos

Los Manuales Administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

La importancia de contar con Manuales Administrativos en las organizaciones es imperativa debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de operaciones, recursos asignados, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tipos de Manuales Administrativos

Los tipos de Manuales más representativos son:

- a) Manual de Organización
- b) Manual de Procedimientos
- c) Manual de Políticas

a) Manual de Organización

Este manual contiene información detallada referente a la estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como los canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

Para su diseño conviene revisar cuidadosamente la estructura orgánica para establecer si responde adecuadamente a las necesidades de trabajo, así como detectar hasta qué grado el personal sabe cuáles son sus funciones y que puestos las realizan.

b) Manual de Procedimientos

El Manual de Procedimientos constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los Manuales de Procedimientos se clasifican en:

- **Manuales de Procedimientos Generales**
Contienen la información sobre procedimientos de toda la organización o en más de un sector Administrativo.
- **Manuales de Procedimientos Específicos**
Contienen la información sobre procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa, con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

c) Manual de Políticas

Estos Manuales compendian las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.

Las políticas son normas de acción, que evitan tener que tomar una decisión cada vez que surge una situación recurrente; las políticas van encaminadas al logro de los objetivos de la empresa, división o departamento.

Los Manuales de Políticas se clasifican en:

- **Manuales Generales de Políticas**
Son aquellos que abarcan toda la estructura organizacional.
- **Manuales Específicos de Políticas**
Son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento o sección en particular.

Objetivos de los Manuales Administrativos:

- **Presentar una visión de conjunto de la organización.**
- **Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de modificaciones necesarias de la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Servir como medio de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios y/o clientes con los que interactúa la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 5

Casa de Moneda de México
Fundada en 1535



CASO PRACTICO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

67A

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

QUÍMICOS COIN, S.A. DE C.V.

Químicos Coin, S.A. de C.V. (Q.C.) es una empresa petroquímica mexicana con proyección internacional fundada el 23 de noviembre de 1987.

La Planta fue abastecida en marzo de 1990 y en octubre del mismo año se obtuvo el primer producto dentro de especificación.

Hasta 1996, la empresa perteneció al Grupo Coin, quien principalmente se dedica a la construcción de infraestructura pesada. Sin embargo, a partir de 1997 Químicos Coin fue adquirida por el Grupo Financiero OPCAP, al cual pertenecen otras empresas químicas.

La tecnología empleada por Químicos Coin en su producción es la "Destilación Fraccionada o Separación de Elementos". La materia prima consiste en la mezcla de varios componentes y para evitar contaminación se recibe vía ducto desde PEMEX.

El proceso consiste en la aplicación de calor a la materia prima, lo que ocasiona que los componentes más ligeros salgan por la parte superior de las torres de destilación, en tanto que el elemento más pesado (menos volátil) es separado en la parte inferior de la misma.

La corriente de componentes ligeros es procesada en otra torre donde el calor es aplicado a otra temperatura. El siguiente elemento más pesado es separado y así sucesivamente hasta obtener la separación de todos los elementos.

El calor utilizado en la separación de los elementos es vapor generado por las calderas (calentadores), los cuales se encuentran aproximadamente a 100 metros de las torres de destilación.

APLICACIONES DE LOS PRODUCTOS DE QUÍMICOS COIN

Pentano Normal nC5 (Marca: SOLVENE N-99) Se utiliza solo o en mezclas con Iso-Pentano como agente expensor para producir el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

poliestireno (conocida como "unicel" o "styrofoam") en productos como hieleras, tortilleras, vasos térmicos y plafones en construcción.

Iso-Pentano IC5 (Marca: SOLVENE I-98) Es utilizado como agente expansor para producir espuma de poliestireno por extrusión, la cual después de un proceso de transformación, resulta en artículos como charolas para carne y recipiente para huevo. También es empleado como Solvente en la producción de poliolefinas (polipropileno y polietileno), que son plásticos con múltiples aplicaciones.

Iso-Hexano C6 (Marca: SOLVATE) Se usa como diluyente (adelgazador) de pinturas. El mercado nacional consume el 95% de la producción.

Butano Normal nC4 (Marca: SOLPRAY) Es empleado como propelente en aerosoles.

La calidad de la línea de SOLVENE (Pentano Normal e Iso-Pentano) es la mejor disponible en el mercado dada su mayor pureza comparada con los productos de la competencia, la cual se encuentra en los Estados Unidos. En 1996, la planta se encontraba operando a su máxima capacidad y dentro de sus principales clientes estaban las siguientes compañías:

MERCADO

CLIENTES

Nacional

Polioles, Polidesa, Química Delta y ADYSA.

Exportación

Nova Chemicals, BASF, Huntsman Chemicals y Dart Container.

Para atender a los clientes de Estados Unidos y Canadá, Químicos Coin renta una terminal de almacenamiento en Brownsville, Texas, desde donde se embarcan los productos en carros tanque de ferrocarril.

Asimismo, Químicos Coin cuenta con una esfera de almacenamiento con capacidad de 500 toneladas y es rentada a PEMEX en el centro embarcador Pajaritos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los aspectos más relevantes que afectaron el desempeño de la empresa son los siguientes:

1988 Permisos, Ingeniería y compra del terreno (ubicación en medio de tres posibles proveedores de materias primas a escasos 2 kilómetros de distancia)

1989 Construcción de la Planta para 5,000 mil toneladas al año.

1990 Prueba y arranque. Producto en especificaciones.

1991 Inicio de ventas domesticas en forma muestreo en el extranjero.

1992 Almacenamiento de Browns y ventas esporádicas de exportación.

1993 Mercadeo en forma de Pentano Normal e Iso Pentano en México, Estado Unidos y Canadá.

1994 Mercadeo en forma de Iso Pentano. Planta supera límite de diseño de proyecto de expansión de la capacidad.

1995 Crisis domestica. Ventas primordialmente de exportación, record de utilidad operativa. Corporativo en problemas e inicio de reestructuración de pasivos a largo plazo.

1996 Recuperación dinámica del mercado nacional, costos de materia prima altos, terminación de reestructuración de pasivos a largo plazo y nuevos propietarios (OPCAP)

1997 Fusión al nivel de tenedoras con Christianson, S.A. DE C.V. aumentos en materias primas.

1998 Polioles contrata a dos años con Phillips, por competencia con Christianson.

1999 Se deshace la fusión con Christianson y se inicia la venta de la empresa, por parte de OPCAP. Resultados record con producción anual de 9,000 toneladas al año (4,000 mil toneladas más de la capacidad total para la que fue construida originalmente)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2000 En Enero se finiquita la operación de la venta con South Hampton Refining Co. Con esta unión quedaron con el 65% del mercado de todo el continente Americano.

South Hampton Refining Co.

La planta está localizada en Silsbee, TX. Al sur de Texas, cerca de la costa del Golfo y cuenta con oficina de ventas, en Houston, TX. Produce especialidades Petroquímicas y también ofrece la posibilidad de maquila utilizando el equipo disponible y la tecnología, ya que tiene 40 años como refinería.

Con ésta empresa desde 1996 ha habido relaciones comerciales inter compañías en virtud de que las dos empresas han estado en los mismos nichos de mercado y desde enero del 2000, son empresas filiales perteneciendo a la misma holding de Arabia Shield Development Corp., dedicada a la expropiación minera y que se cotiza NASDAQ.

South Hampton facturó en 1999 24 M de dólares y Químicos Coin facturó 10.5 M de dólares. Lo que se espera que conjuntamente logren facturarse 40 M de dólares.

Ubicación

Coin, tiene ubicada la planta en Coatzacoalcos, Veracruz y oficinas. Cuenta la empresa con un terreno propio, con superficie de 100,094 m cuadrados, ubicado a 3.5. Km. del Complejo Petroquímico Morelos, inscrito en el Registro Público de la Propiedad y de Comercio del municipio de Coatzacoalcos el 4 de Diciembre de 1989.

Las oficinas Ejecutivas se encuentran en la Zona Metropolitana, en Av. Las Fuentes No. 41-A, desp. 503, Col. Lomas de Tecamachalco, Naucalpan, Edo. De México.

Productos y Volumes Corrientes

La planta en el 2000 estaba produciendo Pentano normal e Iso Pentano de alta pureza sobrepasando las especificaciones de productos similares ofrecidos en el mercado de Estados Unidos así

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

como ser el único productor en Latino América. Las aplicaciones más importantes son como agentes expansores para Poliestireno en perla o extruído. El Iso Pentano también se utiliza como solvente de catalizadores y en electrónica, así como componente en propelentes.

La Planta está operando al máximo de diseño porque se ha capturado una proporción importante de dichos mercados, de tal manera que más del 55% de la producción se exporta, por lo cual se ha obtenido el certificado ALTEX. En Octubre de 1994, se recibió el Premio Internacional a la Calidad otorgado por el Trade Leaders Club de España.

Como productos asociados, se produce Butano e Iso-Hexanos que se venden totalmente en México.

Se ha comercializado dentro del país la Importación de Hexano sin Benceno para la Industria aceitera.

A partir de Abril de 1998, se destila Refinado Ligero con el cual se produce Solvate 55-75, el cual se destina para adhesivos y solventes.

Y durante éste año sé esta desarrollando la comercialización de otros productos como tensoactivos para la industria de alimentos y textiles.

Nuevos Proyectos

El Plan Estratégico de la Empresa contempla la ampliación de la planta debido que tanto la planta de Estado Unidos como la de México están a su máxima capacidad y sobrevencido todo el producto. Para aprovechar la infraestructura existente y absorber los costos fijos con mayores volúmenes de producción, es ampliar la producción tres veces y apoderarse de la mayor parte del mercado en todo el Continente Americano.

Mercados

La mayor parte de los fabricantes de Polietileno Expandible en Estados Unidos están consumiendo Pentano normal fabricado en México desde la terminal con que cuenta en Brownsville, Texas. Así

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

mismo se tienen identificados la mayoría de usuarios de Iso-Pentano y su comercialización continua obteniendo reconocimiento en el exterior como proveedor confiable de calidad, servicio y precios sobresalientes.

Similarmente, 95% del consumo domestico de Agentes Expansores se cubre regularmente. Se proyecta un incremento en las ventas de Poliestireno Expansible en México, especialmente en casetones para construcción y empaque. Los planes de un nuevo proveedor de Poliestireno Expansible domestico se materializaron en 1995 al entrar POLIDESA al mercado.

Clientes

La cartera de los principales clientes con que se cuenta actualmente son los siguientes:

| <u>PAIS</u> | <u>CLIENTE</u> | <u>PRODUCTO</u> |
|----------------|------------------------------|------------------------------|
| MEXICO | Poliolés | Mezcla de Pentano Normal |
| | Polidesa | Mezcla de Pentano Normal |
| | PEMEX | Iso-Pentano |
| | Grupo Adysa | Solvate 55-75 |
| | Grupo Dermet | Solvate 55-75 |
| | Productos Químicos Gutiérrez | Solvate 55-75 |
| | Silvia Fonseca | Solvate 55-75 |
| | Quimica Delta | Solvate 55-75 |
| | Grupo Ragasa | Hexano sin Benceno |
| | Prodemex | Hexano sin Benceno |
| | Otros | |
| ESTADOS UNIDOS | Nova Corporation | Pentano Normal e Iso-Pentano |
| | Basf Corporation | Pentano Normal |
| | Huntsman | Iso-Pentano |
| | Diversified | Pentano Normal e Iso-Pentano |
| | South Hampton | Pentano Normal e Iso-Pentano |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Financiamiento

La deuda de la empresa a principios del 2000 estaba compuesta:

| <u>BANCO</u> | <u>IMPORTE</u> | <u>MONEDA</u> |
|--------------|----------------|---------------|
| BANCRECER | 2,044,095.82 | USD |
| BITAL | 4,393,405.55 | UDIS |
| BANAMEX | 27,440.00 | USD |

En la actualidad el Departamento de Crédito y Cobranza es de vital importancia para el buen desarrollo de la empresa ya que es el área receptora de los ingresos.

Cabe mencionar que su principal problema es que en una sola persona recae la responsabilidad de dos áreas como son Tesorería y Crédito y Cobranza lo que trae como consecuencia que no se realice un análisis para el otorgamiento de crédito, ni se le dé un adecuado seguimiento a la cobranza. Es por eso que todas las decisiones las tomaba el director financiero, sin hacer evaluación del problema.

Otro factor importante que influye es que los mecanismos de cobro son poco efectivos, provocando que los clientes se retrasen, dando como resultado una baja importante de liquidez y ocasionando que la empresa recurriera a prestamos con altas tasas de interés.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MODELO PROPUESTO

Índice

1. Estructura Organizacional
2. Misión y Visión
3. Características y Cualidades del Ejecutivo del Departamento de Crédito y Cobranza
4. Requisitos para abrir una línea de crédito
 - 4.1 Solicitud de Crédito
 - 4.2 Investigación del Cliente
 - 4.3 Expediente del Cliente
5. Comité para otorgar crédito
6. Manual para Altas y Bajas de Clientes
7. Manual de Políticas y Procedimientos de Crédito
8. Manual de Políticas y Procedimientos de Cobranza
9. Ejemplo Práctico de un Análisis Financiero Comparativo 2000-2001

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. Estructura Organizacional

Este es solo un ejemplo enunciativo de la ubicación organizacional del Departamento de Crédito y Cobranza, ya que varía según el tamaño y necesidades de cada organización.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. Misión y Visión

MISIÓN

Elaborar productos químicos de la más alta calidad que cumpla ampliamente con las expectativas de los clientes desde una empresa hasta una ama de casa, en un entorno de competencia a nivel internacional.

VISIÓN

Constituirse como una de las empresas más importantes a nivel internacional cuyos productos y servicios destaquen tanto en eficiencia como en calidad

3. Características y Cualidades del Ejecutivo del Departamento de Crédito y Cobranza

Las características básicas que debe reunir un Ejecutivo de Crédito y Cobranza son las siguientes:

- * Personalidad
- * Don de Gente
- * Sentido de Responsabilidad
- * Honrado
- * Con Criterio
- * Con relaciones
- * Con nivel Académico Universitario y Experiencia
- * Conocedor de su empresa y del mercado en el cual se desenvuelve
- * Compromiso

Personalidad

La personalidad se mide en función de la imagen que el hombre tiene de sí mismo. Un individuo que posee esta cualidad no puede destruirse frente a una situación adversa. No puede aceptar fracasar porque luchara toda su vida hasta alcanzar lo que se propuso. La

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

personalidad es algo que el hombre puede darse así mismo si así lo desea.

Don de Gente

En un puesto en el que hay que tratar con tantas personas y de tan variados caracteres, es obligado en el Ejecutivo de Crédito y Cobranza, no solo un trato fino y educado, sino que deberá tener un carácter parejo, o sea que sabrá mantener el control de sí mismo durante el día de trabajo a fin de evitar que el personal y los deudores de la empresa se vean afectados por las intemperancias de su carácter.

Sentido de Responsabilidad

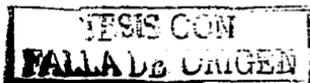
Virtud que suele escasear en nuestro medio se hace necesaria para fines del crédito y de la cobranza, ya que estando en juego los recursos financieros de las empresas y un proceder a la ligera puede poner en peligro su estabilidad. Es por ello que en muchos negocios, especialmente los medianos y pequeños, el otorgamiento del crédito se considera como una atribución que cae bajo la responsabilidad directa de la dirección.

Honrado

Si hay Departamento dentro de una empresa que requiere, con mayor razón, del atributo de la honradez en su personal, es precisamente el de Crédito y Cobranza, ya que en él se manejan todos o casi todos los recursos financieros de los negocios. Pero hay que tener presente que no solamente es necesario poseer el requisito de ser honrado sino también tener conciencia de honradez.

Con Criterio

Dado que existen muchos factores que hay que tener en cuenta para tomar una decisión de crédito y de cobranza, aunque mayores en lo primero que en lo segundo, se hace necesario que el responsable de esta área de las empresas, sea una persona de criterio, es decir, de mente abierta y positiva.



Relaciones

Por lo mismo de tener que tratar con tantas personas y requerir de tanta información respecto del universo en que se desenvuelve su empresa, el Gerente de Crédito y Cobranza debe ser una persona bien relacionada, ya que de esta manera su trabajo se facilitara notablemente.

Con Nivel Académico Universitario y Experiencia

Se requieren conocimientos en Administración, Contabilidad y Finanzas entre otros, en cuanto a la experiencia solo se adquiere mediante la práctica diaria, la lectura de libros relacionados con el tema de crédito y cobranza, asistiendo a cursos y seminarios, pero principalmente mediante la autocritica del trabajo realizado, para que, analizando los resultados de su acción, lo que hizo bien lo siga haciendo igual y lo que hizo mal lo corrija y no lo vuelva a repetir. Conocedor de su empresa y del mercado en el cual se desenvuelve.

El Gerente de Crédito y Cobranza debe conocer la empresa en la cual trabaja para estar en condiciones de proporcionar la información que soliciten los clientes.

Por lo que respecta al mercado, necesita conocerlo y mientras más lo conozca, mejores serán sus decisiones de crédito.

Compromiso

Es hacer las cosas bien pase lo que pase, ponerse la camiseta de la empresa con el fin de lograr los objetivos establecidos.

Dentro de las cualidades personales que deben adornar al Ejecutivo de Crédito y Cobranza están:

- * Ser ordenado.
- * Ser limpio, tanto en lo que realiza como en lo que le rodea, y en lo que se genera en su departamento.
- * Ser una persona arreglada y pulcra.
- * Ser puntual, tanto en el cumplimiento de sus compromisos, como en sus citas.
- * Debe hablar fluido y selecto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- * De ademanes naturales, o sea, sin refinamientos exagerados ni aptitudes toscas.
- * Estable emocionalmente.

4. Requisitos para abrir una línea de crédito

4.1 Solicitud de Crédito (ANEXO "3")

4.2 Investigación del Cliente

Para cumplir con los propósitos de la investigación de un cliente la información debe ser recabada por:

- El personal asignado a este propósito dentro del Departamento de Crédito y Cobranza de la propia empresa.
- La Agencia Investigadora de Créditos o el Investigador Privado, y
- El Departamento de Ventas de la empresa, pero en particular por el vendedor que atiende al cliente.

Las Agencias Investigadoras de Crédito cumplen con una función muy importante para el fin de otorgarlo dentro de un margen de seguridad elevado. Desde luego, quien vaya a otorgar el crédito debe procurarse directamente la mayor cantidad de información que fuere posible y no confiar únicamente en la información comprada.

Las citadas Agencias suelen pedir información directamente a las empresas, y por ello en algunos casos dejan la impresión de que lo que informan es solamente lo que recaban por este conducto lo cual no es exacto, por que mediante investigadores que trabajan para aquéllas, obtienen otra que permite confrontarla con la que les es proporcionada por los encuestados. Ahora bien, la información será más confiable entre mas seria y profesional sea la Agencia o el Investigador al cual se le soliciten los informes.

Existen dos agencias que pueden decirse son las más importantes, siendo la primera a nivel Internacional:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Dun and Bradstreet, S.A. (ANEXO "5")
- Intercambio Mosert, S.A. de C.V.

4.3 Expediente del Cliente

Una vez autorizado el crédito debe armarse un expediente por cliente que se compone de la siguiente información:

a) Revisión del nombre del acreditado

En el caso de persona física, cuidar de que aparezca el nombre completo con los dos apellidos, y si es persona moral que coincida con el acta constitutiva de la empresa.

b) Tiempo de establecido

El Registro Federal de Contribuyentes de la persona moral nos indica la fecha de constitución y con ello la antigüedad de la sociedad.

c) Capital Social

En la escritura constitutiva podemos encontrar el capital social inicial pero nos ayudaría más tener copia del acta donde se muestra el último aumento de capital. Además al tener los Estados Financieros nos podremos dar cuenta del capital contable o patrimonio si fuera persona física.

d) Control de Referencias

Mediante la solicitud de Crédito se solicita vía telefónica o por escrito a los bancos y proveedores del acreditado pidiendo referencias del cliente. Además deben anotarse en una forma especial los comentarios que nos hicieron del cliente, dando el nombre de la persona que los externo y la fecha.

TESIS
FALLA DE ORIGEN

e) Informe Confidencial Contable

Es necesario intentar en lo posible tener Estado Financieros del Acreditado y de no ser así, se debe buscar información para estimar el valor de sus Activos y de sus posibles adeudos para así aproximar el valor de su Capital.

f) Inspección ocular física

Debe realizarse una visita al establecimiento por algún funcionario de la empresa, donde se haga constar el tipo de construcción, maquinaria, mercancía y marcas que vende el cliente. También podría ser realizada por alguna empresa especializada en investigaciones de crédito.

g) Investigaciones Especiales

Cuando el monto del crédito lo amerite, se pueden contratar los servicios de sociedades de información crediticia o agencias de investigación de créditos, con el objeto de que la calidad de la información sea superior.

5. Comité para otorgar crédito

Departamento: Crédito y Cobranza

1. PROPÓSITO:

Establecer políticas y procedimientos para otorgar crédito.

2. FUNCIONES:

- a) Establecer el Manual de políticas y procedimientos de crédito.
- b) Determinar los límites de crédito.
- c) Asignar el puesto que autorizará determinado límite de crédito.
- d) Analizar y autorizar el otorgamiento de un crédito que sobrepase los \$100,000.00
- e) Revisar trimestralmente la cartera.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- f) Establecer y mantener actualizado el monto de reserva contable para cuentas dudosas y/o incobrables.
- g) Definir el tipo de cliente de acuerdo a la clasificación.

3. INTEGRANTES DEL COMITÉ:

El Comité de Crédito estará integrado por la Dirección de Ventas, la Dirección de Finanzas y el Gerente de Crédito y Cobranza.

4. CLASIFICACIÓN DEL CLIENTE

Con el fin de facilitar el conocimiento de los clientes con quienes se trabaja a crédito se han generado las siguientes clasificaciones:

- A = Clientes con excelentes antecedentes
- B = Clientes con buenos antecedentes
- C = Clientes con pocos antecedentes

6. Manual para Altas y Bajas de Clientes

1. OBJETIVO

Obtener los datos correctos y completos de nuestros clientes para el manejo en los procesos de facturación y cobranza.

2. ALCANCE

Ventas, Contabilidad, Crédito y Cobranza y todas las áreas involucradas en el proceso.

3. POLÍTICAS

3.1 Solo se dará de alta un cliente cuando se obtengan los datos completos y correctos contenidos en el formato Información del cliente (ANEXO "4")

3.2 Los números de cliente serán asignados por Contabilidad para utilizar el mismo número todas las áreas involucradas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3 Cuando cambie la razón social del cliente se le deberá dar trato como alta de cliente. Cualquier otro cambio de información del cliente se deberá dar aviso con oportunidad.

3.4 El Departamento de Ventas debe solicitar copia de la cédula fiscal y comprobante de domicilio del cliente para dar de alta al mismo y entregar junto con el formato de Información del cliente.

4. PROCEDIMIENTO.

4.1 El Departamento de Ventas deberá proporcionar los datos con el formato de Información del cliente. (ANEXO "4")

4.2 El Departamento de Ventas tramitará con el Contador General la asignación del número de cliente y lo incluye en el formato de Información del cliente.

4.3 El Departamento de Ventas entregará el formato al Departamento de Crédito y Cobranza para su alta en el sistema administrativo de la empresa.

4.4 El Departamento de Crédito y Cobranza verifica la información del cliente comparándola contra la orden de compra si en ese momento existe.

4.5 El Departamento de Crédito y Cobranza archiva el formato en expediente correspondiente para cualquier aclaración futura.

4.6 El Departamento de Crédito y Cobranza informará al Departamento de Ventas de la alta efectuada.

Continúa en el procedimiento de facturación según el caso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7. Manual de Políticas y Procedimientos de Crédito

1.OBJETIVO.

Investigar y evaluar la solvencia de los clientes para otorgar un crédito con un mínimo de riesgos.

2.ALCANCE.

Este procedimiento aplica para Ventas, Crédito y Cobranza, y en general cualquier persona relacionada con el trámite de autorización de crédito.

3.POLÍTICAS

3.1 Toda venta será autorizada de la forma siguiente:

| CLIENTE | LIMITE | PUESTO QUE AUTORIZA |
|----------------|---------------------|-------------------------------|
| A | MAS DE \$100,000.00 | Comité |
| B | HASTA \$100,000.00 | Director Financiero |
| C | HASTA \$ 50,000.00 | Gerente de Crédito y Cobranza |

3.2 El cobro será de contado si por algún motivo se realiza la venta antes de la investigación.

3.3 Si algún ejecutivo de ventas otorga crédito a un cliente sin tomar en cuenta el procedimiento, será aval solidario del cliente.

3.4 Se efectuará investigación de crédito en los siguientes casos:

3.4.1 Cuando sea un cliente nuevo.

3.4.2 Cuando un cliente existente requiera una ampliación de crédito, siempre y cuando no sea cliente A o B.

3.4.3 Cuando un cliente requiera términos y condiciones especiales, es decir, mas de 90 días de crédito.

3.5 Se investigará a un cliente cuando la Solicitud de Crédito esté

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

totalmente requisitada.

3.6 Se devolverá al Departamento de Ventas la solicitud cuando esta contenga datos erróneos del cliente.

3.7 El crédito solicitado será aprobado o modificado según resultado de la investigación de crédito.

3.8 Cuando el cliente solicite un crédito muy elevado y con plazos largos no sólo se investigará por medio de solicitud de crédito, si no que se hará por medio de la Agencia Investigadora (Dun and Bradstreet, S.A.) o alguna otra de reconocido prestigio.

4. PROCEDIMIENTO.

4.1 La Dirección de Ventas definirá aquellos proyectos con alta probabilidad de cierre de la venta que cumplan las siguientes características:

4.1.1 Se prevé requerirán condiciones especiales de crédito.

4.1.2 Cuyo monto supere los \$300,000.00.

4.1.3 Entrega listado de clientes con condiciones especiales a la Gerencia de Crédito y Cobranza indicando nombre de la empresa, dirección, teléfono y nombre del contacto.

4.2 La Gerencia de Crédito y Cobranza solicita a la Agencia Investigadora verifique si el cliente en cuestión se encuentra en el buró de crédito y envíe los resultados con sus recomendaciones.

4.3 Si el cliente no esta en el buró de crédito se realiza la investigación de crédito correspondiente.

5. AUTORIZACIÓN DE CRÉDITO

5.1 El Departamento de ventas entrega al Departamento de Crédito y Cobranza:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- a) Orden de compra
- b) Formato de información del cliente (ANEXO "4")
- c) Formato de solicitud de crédito (ANEXO "3")

5.2 Se confirma con el Departamento de Compras del cliente la emisión y validez de la orden de compra recibida y que ésta cumpla con sus requisitos para el pago, así mismo investiga los procedimientos de revisión y cobro del cliente.

5.3 Si se trata de un cliente nuevo o en el caso de clientes existentes, de una operación que rebase el límite de crédito establecido o que esté fuera de las condiciones estándar, se investigan las referencias bancarias y comerciales internamente o auxiliados por un buró de crédito.

5.4 Si el resultado es negativo, se le informa al Departamento de Ventas y se niega el crédito.

5.5 En caso de ser aprobado:

5.5.1 Si se trata de un cliente nuevo, se ejecuta el procedimiento Altas y Bajas de Clientes y se solicita la facturación correspondiente.

5.5.2 Se trata de un cliente existente se solicita la facturación según sea el caso.

8. Manual de Políticas y Procedimientos de Cobranza

1. OBJETIVO

Tener los lineamientos adecuados para realizar una cobranza ágil de todos los productos comercializados por la empresa.

2. ALCANCE

Todas las áreas de la empresa relacionadas como Ventas, Almacén y Crédito y Cobranza.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. POLÍTICAS Y CRITERIOS:

3.1 No se factura sin Orden de Compra.

3.2 No se cobrara en efectivo.

3.3 Cada cliente nuevo o existente cuenta con un límite de crédito asignado y será respetado por el Departamento de Ventas, este límite se captura en el sistema.

3.4 Semanalmente se emite una Antigüedad de Saldos para Ventas con la finalidad de verificar antes de aceptar un pedido si el cliente debe algo a mas de 60 días de vencimiento y negociar el pago de lo pendiente antes de surtir.

3.5 Toda nota de crédito debe ser autorizada por la Dirección de Finanzas.

3.6 Para los clientes que no manejan Orden de Compra, se utilizaran las siguientes alternativas:

3.6.1 Cotización firmada por el cliente.

3.6.2. Carta solicitud de mercancía en hoja membretada.

4. PROCEDIMIENTO

4.1 El Departamento de Ventas emite la factura de la mercancía solicitada y la entrega a Almacén para que se surta, una vez entregada la mercancía al cliente la factura con sellos y firmas respectivas es transferida al Departamento de Crédito y Cobranza para su respectivo tramite de cobro.

4.2 Cuando Crédito y Cobranza tienen los documentos completos (Factura original, copia de la orden de compra), los organiza para su programación de revisión y cobro.

4.3 El Analista entrega diariamente la ruta del día al gestor para revisión, cobro y deposito de cheques del día anterior.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.4 El Analista lleva un control de la ruta diaria del gestor, en el que se registran los documentos entregados.

4.5 Una vez cubierta la ruta por el gestor debe regresar a las oficinas, para que el analista revise y reciba la documentación de revisión, cobro o depósito.

4.6 Si fue revisión deberá entregar contra recibos. Los guarda en el expediente de cobranza, donde permanecen hasta su vencimiento para poder proceder al cobro.

4.7 Si fue cobro deberá entregar cheques, los cuales se depositan al siguiente día por la mañana, teniendo la obligación el gestor de entregar las fichas de depósito.

4.8 Cuando el cliente por alguna razón no ha pagado y su factura esta vencida se le informara al Departamento de Ventas del retraso, para que apoyen en el seguimiento de cobranza y así negociar fecha de pago. Si aun así no paga se le reducirá su límite de crédito o se le cancelará en forma definitiva en común acuerdo con el comité.

4.9 Una vez que se tiene la ficha de depósito se confirma que este registrada en el estado de cuenta del banco correspondiente y se aplica en el sistema, emitiendo una póliza respaldada con copia del estado de cuenta y la ficha de depósito.

4.10 Una vez generada la póliza se entrega a Contabilidad para su registro.

9. Ejemplo Práctico de un Análisis Comparativo 2000-2001.

- Balance general comparativo.
- Estado de resultados comparativo.
- Razones financieras comparativo.
- Análisis de antigüedad de saldos comparativo.
- Grafica antigüedad de saldos comparativo.

QUÍMICOS COIN, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000 Y 2001

| | 2000 | % | 2001 | % | | 2000 | % | 2001 | % |
|-----------------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------------------|----------------------------------|---------------|------------------|---------------|
| | ACTIVO | | | | | PASIVO Y CAPITAL CONTABLE | | | |
| CIRCULANTE | | | | | PASIVO A CORTO PLAZO | | | | |
| CAJA | 8,122 | 0.1% | 9,259 | 0.1% | PROVEEDORES | 2,255,004 | 32.4% | 2,083,959 | 26.5% |
| BANCOS | 429,630 | 6.2% | 438,500 | 5.6% | ACREEDORES DIVERSOS | 410,641 | 5.9% | 325,012 | 4.1% |
| INVENTARIOS | 3,098,063 | 44.6% | 3,738,722 | 47.5% | DOCUMENTOS POR PAGAR | 353,274 | 5.1% | 217,770 | 2.8% |
| CLIENTES | 2,340,361 | 33.7% | 2,573,588 | 32.7% | IMPUESTOS POR PAGAR | 309,983 | 4.5% | 245,367 | 3.1% |
| RVA PARA CTAS INCB | -961,475 | -8.1% | -238,297 | -3.0% | | | | | |
| DEUDORES DIVERSOS | 21,090 | 0.3% | 31,926 | 0.4% | | | | | |
| ANTPO. A PROVEEDORES | 9,766 | 0.1% | 41,318 | 0.5% | | | | | |
| OTROS PGOS ANTICIPAD | 7,852 | 0.1% | 11,992 | 0.2% | | | | | |
| SUMA | 5,353,429 | 77.0% | 6,607,008 | 83.9% | SUMA | 3,328,902 | 47.9% | 2,872,108 | 36.5% |
| FIJO | | | | | PASIVO A LARGO PLAZO | | | | |
| MOBILIARIO Y EQUIPO | 515,960 | 7.4% | 515,960 | 6.6% | DOCUMENTOS POR PAGAR | 426,637 | 6.1% | 308,885 | 3.9% |
| DEPRECIACION | -89,384 | -1.3% | -140,980 | -1.8% | | | | | |
| EQUIPO DE TRANSPORTE | 1,150,121 | 16.5% | 1,150,121 | 14.6% | SUMA | 426,637 | 6.1% | 308,885 | 3.9% |
| DEPRECIACION | -134,519 | -1.9% | -354,743 | -4.6% | | | | | |
| EQUIPO DE COMPUTO | 141,337 | 2.0% | 141,337 | 1.8% | | | | | |
| DEPRECIACION | -41,323 | -0.6% | -78,657 | -1.0% | CAPITAL CONTABLE | | | | |
| SUMA | 1,542,192 | 22.2% | 1,223,038 | 15.5% | CAPITAL SOCIAL | 2,400,000 | 34.5% | 2,400,000 | 30.5% |
| DIFERIDO | | | | | RESERVA LEGAL | 240,000 | 3.5% | 240,000 | 3.0% |
| GASTOS DE INSTALACION | 67,775 | 1.0% | 67,775 | 0.9% | UTILIDAD DEL EJERCICIO | 494,452 | 7.1% | 1,796,415 | 22.8% |
| AMORTIZACION | -9,963 | -0.1% | -22,518 | -0.3% | RESULTADOS ACUMULADOS | 63,442 | 0.9% | 257,895 | 3.3% |
| | | | | | SUMA | 3,197,894 | 46.0% | 4,694,310 | 59.6% |
| SUMA | 57,812 | 0.8% | 45,257 | 0.6% | | | | | |
| SUMA ACTIVO | 6,953,433 | 100.0% | 7,876,303 | 100.0% | SUMA PASIVO Y CAPITAL | 6,953,433 | 100.0% | 7,876,303 | 100.0% |

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

QUÍMICOS COIN, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000 Y 2001

| | 2000 | % | 2001 | % |
|---|------------------|---------------|-------------------|---------------|
| VENTAS | 6,634,750 | 101.9% | 12,885,610 | 103.2% |
| DESCUENTOS SOBRE VENTAS | 85,120 | 1.3% | 221,739 | 1.8% |
| DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS | 38,652 | 0.6% | 174,857 | 1.4% |
| VENTAS NETAS | 6,510,978 | 100.0% | 12,489,014 | 100.0% |
| COSTO DE VENTAS | 3,810,262 | 58.5% | 8,001,590 | 64.1% |
| UTILIDAD BRUTA | 2,700,716 | 41.5% | 4,487,424 | 35.9% |
| GASTOS DE OPERACIÓN | | | | |
| GASTOS DE VENTAS | 860,415 | 13.2% | 1,132,977 | 9.1% |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | 915,320 | 14.1% | 995,173 | 8.0% |
| COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO | | | | |
| INTERESES | 75,225 | 1.2% | 315,891 | 2.5% |
| UTILIDAD DE OPERACIÓN | 849,756 | 13.1% | 2,043,383 | 16.4% |
| OTROS GASTOS | 365,220 | 5.6% | 255,782 | 2.0% |
| OTROS PRODUCTOS | 9,916 | 0.2% | 8,814 | 0.1% |
| UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO | 494,452 | | 1,796,415 | |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMPRA-VENTA DE PRODUCTOS QUÍMICOS

QUÍMICOS COIN, S.A. DE C.V.
RAZONES FINANCIERAS

INDICE DE LIQUIDEZ
2.0.0.0

CAPITAL NETO DE TRABAJO

CAPITAL NETO DE TRABAJO = ACTIVO CIRCUL - PASIVO A CTO. PLZO = 5,353,429 - 3,328,902 = 2,024,527

La liquidez del Capital de Trabajo es favorable ya que nos muestra que el Activo Circulante es suficiente para hacer frente a su Pasivo Circulante, o bien, sus obligaciones.

INDICE DE SOLVENCIA

INDICE DE SOLVENCIA = $\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO A CORTO PLAZO}} = \frac{5,353,429}{3,328,902} = 1.61$

La empresa cuenta con una solvencia de \$1.61 pesos por cada peso que adeuda a corto plazo.

PRUEBA RÁPIDA (ACIDO)

PRUEBA DE ACIDO = $\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO A CORTO PLAZO}} = \frac{5,353,429 - 3,098,063}{3,328,902} = 0.68$

La empresa cuenta con una solvencia de \$0.68 centavos por cada peso que adeuda a muy corto plazo.

LIQUIDEZ

Definición: Medida de la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de corto plazo.

Interpretación:

El nivel de solvencia de la empresa es aceptable, cuenta con suficiente seguridad minimizando el riesgo, poder cumplir con sus exigibilidades a corto plazo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

QUÍMICOS COIN, S.A. DE C.V.
RAZONES FINANCIERAS

INDICE DE LIQUIDEZ
2.0.1

CAPITAL NETO DE TRABAJO

CAPITAL NETO = ACTIVO CIRCUL - PASIVO A CTO. PLZO = 6,607,008 - 2,872,108 = 3,734,900
DE TRABAJO

La liquidez de Capital de Trabajo nos muestra cambios relativos que pueden observarse más favorablemente en comparación con el año 2000.

INDICE DE SOLVENCIA

INDICE DE = ACTIVO CIRCULANTE 6,607,008 = 2.30
SOLVENCIA PASIVO A CORTO PLAZO 2,872,108

La empresa cuenta con una solvencia de \$2.30 por cada peso que adeuda a corto plazo.

PRUEBA RAPIDA (ACIDO)

PRUEBA DE = ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIOS 6,607,008 - 3,738,722 = 1.00
ACIDO PASIVO A CORTO PLAZO 2,872,108

La empresa cuenta con una solvencia de \$1.00 por cada peso que adeuda a muy corto plazo.

LIQUIDEZ

Definición: Medida de la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de corto plazo.

Interpretación:

La solvencia de la empresa se encuentra en un nivel confiable, ya que tiene los medios para cumplir con sus obligaciones, tanto en un largo como en corto plazo, lo que proporciona cierta tranquilidad o simplemente nos indica que la empresa puede tomar mejores decisiones en comparación con el año 2000.

Nota: Una baja en las proporciones relativas del efectivo, las cuentas por cobrar y un aumento en los inventarios por lo general resultaran en una situación del circulante menos líquida.

La liquidez del Capital de Trabajo normalmente refleja una posición más favorable cuando existe una parte proporcional mayor del Activo Total Circulante invertido en efectivo, cuentas por cobrar y un porcentaje más bajo en inventarios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMPRAVENTA DE PRODUCTOS QUÍMICOS

**QUÍMICOS COIN, S.A. DE C.V.
RAZONES FINANCIERAS
INDICE DE ACTIVIDAD
2.0.0.0**

ROTACION DE INVENTARIO

| | | | | | |
|----------------------------------|----------------------------------|-------------|------|---|--------------|
| ROTACION DE = INVENTARIO | INVENTARIOS COSTO DE VENTAS | 3,096,083 = | 0.81 | | |
| DÍAS PROMEDIO = DE INVENTARIO | (ROTACION DE INVENTARIO) X (365) | 3,810,262 | 0.81 | X | 365 = 296.78 |

Los inventarios se renuevan un numero promedio de 296 días

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

| | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------|------|---|--------------|
| ROTACION DE = CTAS. X COBRAR | CUENTAS POR COBRAR VENTAS NETAS | 2,340,381 = | 0.36 | | |
| DÍAS PROMEDIO = DE CTAS. X COB | (ROTACION DE CTAS. X COBRAR) X (365) | 8,510,978 | 0.36 | X | 365 = 131.20 |

El periodo promedio de cobranza es de 131 días

ROTACION DE COMPRAS

| | | | | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|-------------|------|---|--------------|
| ROTACION DE = COMPRAS | CUENTAS POR PAGAR COSTO DE VENTAS | 2,255,004 = | 0.59 | | |
| DÍAS PROMEDIO = DE COMPRAS | (ROTACION DE COMPRAS) X (365) | 3,810,262 | 0.59 | X | 365 = 218.02 |

La empresa se tarda 218 días en pagar sus deudas con los proveedores
Nota: No fue posible sacar el dato de compras por lo que se tomo el costo de ventas.

ROTACION DE ACTIVOS FIJOS

| | | | | | |
|---------------------------------|-------------------------------------|-------------|------|---|-------------|
| ROTACION DE = ACTIVOS FIJOS | ACTIVOS FIJOS NETOS VENTAS NETAS | 1,542,192 = | 0.24 | | |
| DÍAS PROMEDIO = DE ACT. FIJO | (ROTACION DE ACTIVOS FIJOS) X (365) | 5,510,978 | 0.24 | X | 365 = 88.45 |

Los Activos Fijos Netos son aprovechados en su totalidad cada 88 días el valor de las Ventas Netas.

ROTACION DE ACTIVOS TOTALES

| | | | | | |
|------------------------------------|--|-------------|------|---|--------------|
| ROTACION DE = ACTIVOS TOTALES | ACTIVOS FIJOS TOTALES | 1,807,418 = | 0.28 | | |
| DÍAS PROMEDIO = DE ACT. TOTALES | (ROTACION DE ACT. FIJOS TOTALES) X (365) | 6,510,978 | 0.28 | X | 365 = 101.32 |

Los Activos Fijos Totales son aprovechados en su totalidad cada 101 días el valor de las Ventas Netas.

ACTIVIDAD

Definición: Medida de la eficiencia de la empresa para generar ventas con sus activos.

Interpretación

Los inventarios son renovados en un promedio de diez meses, las cuentas por cobrar se recuperan en un promedio de cuatro meses, las cuentas por pagar se pagan en un promedio de siete meses.
La empresa tendrá que emprender un proceso de limpieza y vigilancia para reducir el promedio de cobro de cuatro a dos meses.
Las cuentas por pagar también tendrán que reducirse en su plazo de días que cuide el prestigio con los proveedores.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

QUÍMICOS COIN, S.A. DE C.V.
RAZONES FINANCIERAS
INDICE DE ACTIVIDAD
2001

ROTACION DE INVENTARIO

| | | | | | |
|----------------------------------|----------------------------------|-------------|------|-----|----------|
| ROTACION DE = INVENTARIO | INVENTARIOS COSTO DE VENTAS | 3,738,722 = | 0.47 | | |
| | | 8,001,960 | | | |
| DÍAS PROMEDIO = DE INVENTARIO | (ROTACION DE INVENTARIO) x (365) | 0.47 | x | 365 | = 170.55 |

Los inventarios se renuevan un número promedio de 170 días.

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

| | | | | | |
|----------------------------------|-------------------------------------|-------------|------|-----|---------|
| ROTACION DE = CTAS X COBRAR | CUENTAS POR COBRAR VENTAS NETAS | 2,272,588 = | 0.21 | | |
| | | 12,489,014 | | | |
| DÍAS PROMEDIO = DE CTAS X COB | (ROTACION DE CTAS X COBRAR) x (365) | 0.21 | x | 365 | = 75.31 |

En el año 2001 el periodo promedio de cobranza es de 75 días.

ROTACION DE COMPRAS

| | | | | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|-------------|------|-----|---------|
| ROTACION DE = COMPRAS | CUENTAS POR PAGAR COSTO DE VENTAS | 2,083,928 = | 0.26 | | |
| | | 8,001,960 | | | |
| DÍAS PROMEDIO = DE COMPRAS | (ROTACION DE COMPRAS) x (365) | 0.26 | x | 365 | = 85.08 |

La empresa se tarda 85 días en pagar sus deudas con los proveedores.
Nota: No fue posible sacar el día de compras por lo que se tomó el dato

ROTACION DE ACTIVOS FIJOS

| | | | | | |
|---------------------------------|-------------------------------------|-------------|------|-----|---------|
| ROTACION DE = ACTIVOS FIJOS | ACTIVOS FIJOS NETOS VENTAS NETAS | 1,223,836 = | 0.10 | | |
| | | 12,489,014 | | | |
| DÍAS PROMEDIO = DE ACT. FIJO | (ROTACION DE ACTIVOS FIJOS) x (365) | 0.10 | x | 365 | = 35.74 |

Los Activos Fijos Netos son aprovechados en su totalidad cada 35 días el valor de las Ventas Netas.

ROTACION DE ACTIVOS TOTALES

| | | | | | |
|------------------------------------|--|-------------|------|-----|---------|
| ROTACION DE = ACTIVOS TOTALES | ACTIVOS FIJOS TOTALES VENTAS NETAS | 1,807,418 = | 0.14 | | |
| | | 12,489,014 | | | |
| DÍAS PROMEDIO = DE ACT. TOTALES | (ROTACION DE ACT. FIJOS TOTALES) x (365) | 0.14 | x | 365 | = 52.52 |

Los Activos Fijos Totales son aprovechados en su totalidad cada 52 días el valor de las Ventas Netas.

ACTIVIDAD

Definición Medida de la eficiencia de la empresa para generar ventas con sus activos.

Interpretación

La rotación de los inventarios se vio favorecida con 120 días, ya que se realizaron compras de material de acuerdo a lo planeado y atendiendo a las necesidades reales de la empresa.

La Rotación de las Cuentas Cobrar mejor considerablemente 56 días en comparación con el año 2000, ya que se aplicaron Procedimiento de Crédito y Cobranza conforme a los Manuales y esto resultó muy favorable para la empresa.

El pago a proveedores para el 2001 se hizo con 121 días de menos en comparación con el año 2000.

Los Activos Fijos y Netos para el año 2001 fueron aprovechados 50 menos su valor en el año.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

QUÍMICOS COIN, S.A. DE C.V.
RAZONES FINANCIERAS

INDICE DE ENDEUDAMIENTO

2000

GRADO DE ENDEUDAMIENTO

| | | | | |
|------------------------|------------------------------|-------------------------------|---|------|
| GRADO DE ENDEUDAMIENTO | PASIVO TOTAL ACTIVO TOTAL | <u>3,755,539</u> 8,953,433 | = | 0.54 |
|------------------------|------------------------------|-------------------------------|---|------|

Por cada \$1.00 peso de Activo Total 0.54 centavos pertenecen a terceros

| | | | |
|----------------------------------|-------------------------------|--|------|
| PASIVO TOTAL CAPITAL CONTABLE | <u>3,755,539</u> 3,197,894 | | 1.17 |
|----------------------------------|-------------------------------|--|------|

Por cada \$1.00 peso que aportan los dueños \$1.17 pesos son suministrados por terceros.

| | | | |
|--|-------------------------------|--|------|
| PASIVO CORTO PLAZO CAPITAL CONTABLE | <u>3,328,902</u> 3,197,894 | | 1.04 |
|--|-------------------------------|--|------|

Por cada \$1.00 peso que aportan los dueños \$1.04 pesos son suministrados por los acreedores a corto plazo.

| | | | |
|--|-----------------------------|--|------|
| PASIVO LARGO PLAZO CAPITAL CONTABLE | <u>426,637</u> 3,197,894 | | 0.13 |
|--|-----------------------------|--|------|

Por cada \$1.00 peso que aportan los dueños \$0.13 centavos son suministrados por los acreedores a largo plazo.

ENDEUDAMIENTO

Definición: Medida del grado de endeudamiento de una empresa y su capacidad para cumplir con sus obligaciones.

Interpretación:

Para el año 2000 nos refleja una situación donde practicamente la empresa pertenece a terceros. Esto hace muy riesgosa la operación ya que el riesgo de dependencia es muy alto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**QUÍMICOS COIN, S.A. DE C.V.
RAZONES FINANCIERAS**

INDICE DE ENDEUDAMIENTO

2 0 0 1

GRADO DE ENDEUDAMIENTO

**GRADO DE =
ENDEUDAMIENTO**

**PASIVOS TOTALES
ACTIVOS TOTALES**

**3,180,993 = 0.40
7,875,303**

Por cada \$1.00 peso de Activo Total 0.40 centavos pertenecen a terceros

**PASIVO TOTAL 3,180,993 0.68
CAPITAL CONTABLE 4,694,310**

Por cada \$1.00 peso que aportan los dueños \$0.68 centavos son suministrados por terceros.

**PASIVO CORTO PLAZO 2,872,108 0.61
CAPITAL CONTABLE 4,694,310**

Por cada \$1.00 peso que aportan los dueños \$0.61 centavos son suministrados por los acreedores a corto plazo.

**PASIVO LARGO PLAZO 308,665 0.07
CAPITAL CONTABLE 4,694,310**

Por cada \$1.00 peso que aportan los dueños \$0.07 centavos son suministrados por los acreedores a largo plazo.

ENDEUDAMIENTO

Definición: Medida del grado de endeudamiento de una empresa y su capacidad para cumplir con sus obligaciones.

Interpretación:

Para el año 2001 nos refleja una situación donde la empresa se ha recuperado notablemente, ya que solo el 40% de el Activo Total esta financiado por terceros y por cada \$1.00 peso que aportan los dueños menos de \$1.00 en forma considerable es suministrados por terceros. Lo que que vislumbra una situación donde la empresa pertenece a los dueños.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

QUÍMICOS COIN, S.A. DE C.V.
RAZONES FINANCIERAS
INDICE DE RENTABILIDAD
2.0.0

MARGEN BRUTO DE UTILIDADES

| | | | |
|------------------------------|--------------------------------|-------------------------|------|
| MARGEN BRUTO DE UTILIDADES = | VENTAS NETAS - COSTO DE VENTAS | 6.510.978 - 3.810.262 = | 0.41 |
| | VENTAS NETAS | 6.510.978 | |

Por cada \$1.00 peso de las Ventas Netas \$0.41 centavos representan la Utilidad Bruta.

MARGEN DE UTILIDADES DE OPERACIÓN

| | | | |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------|------|
| MARGEN DE UTILIDADES DE OPERACIÓN = | UTILIDAD DE OPERACIÓN | 849.756 = | 0.13 |
| | VENTAS NETAS | 6.510.978 | |

Por cada \$1.00 peso de las Ventas Netas \$0.13 centavos representan la Utilidad de Operación.

MARGEN NETO DE UTILIDADES

| | | | |
|-----------------------------|------------------|-----------|------|
| MARGEN NETO DE UTILIDADES = | UTILIDADES NETAS | 484.432 = | 0.08 |
| | VENTAS NETAS | 6.510.978 | |

Por cada \$1.00 peso de las Ventas Netas \$0.08 centavos representan la Utilidad Neta.

RENTABILIDAD

Definición: Se concentran en la efectividad de la compañía para generar utilidades.

Interpretación

La Utilidad Bruta representa el 41% de las Ventas Netas, cantidad suficiente para cubrir los Gastos Operativos, Financiamiento y los necesarios para tener Utilidades Netas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

QUÍMICOS COIN, S.A. DE C.V.
RAZONES FINANCIERAS
INDICE DE RENTABILIDAD
2 0 0 1

MARGEN BRUTO DE UTILIDADES

| | | | |
|---------------------------------|--|--------------------------|--------------------|
| MARGEN BRUTO = DE UTILIDADES | VENTAS NETAS - COSTO DE VENTAS VENTAS NETAS | 12 489 014 - 8 001 500 = | 0 36 12 489 014 |
|---------------------------------|--|--------------------------|--------------------|

Por cada \$1.00 peso de las Ventas Netas \$0.36 centavos representan la Utilidad Bruta.

MARGEN DE UTILIDADES DE OPERACION

| | | | |
|--|---------------------------------------|-------------|--------------------|
| MARGEN DE UTILIDADES = DE OPERACION | UTILIDAD DE OPERACION VENTAS NETAS | 2 043 383 = | 0 16 12 489 014 |
|--|---------------------------------------|-------------|--------------------|

Por cada \$1.00 peso de las Ventas Netas \$0.16 centavos representan la Utilidad de Operación.

MARGEN NETO DE UTILIDADES

| | | | |
|-----------------------------|----------------------------------|-------------|--------------------|
| MARGEN NETO = UTILIDADES | UTILIDADES NETAS VENTAS NETAS | 1 756 415 = | 0 14 12 489 014 |
|-----------------------------|----------------------------------|-------------|--------------------|

Por cada \$1.00 peso de las Ventas Netas \$0.14 centavos representan la Utilidad Neta.

RENTABILIDAD

Dejando Se concentran en la efectividad de la compañía para generar utilidades

Interpretación

Para el año 2001 la Utilidad Bruta representa el 36% de las Ventas Netas, en comparación con el año 2000 disminuyó ya que el Costo de Ventas aumento. Los Gastos de Operación aumentaron y los de Financiamiento disminuyeron. Las Ventas Netas para el año 2001 son muy favorables para cubrir el Costo de Ventas y los Gastos Operativos ya que nos refleja una Utilidad Neta mejor que el año 2000.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

QUÍMICOS COIN, S.A. DE C.V.

Hoja 1

Antigüedad de Saldos al 31 de Diciembre del 2000

| Cliente | Desglose de Saldos en Días | | | | Mas de 90 | Total |
|------------------------------|----------------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| | Al corriente | De 1 a 30 | De 31 a 60 | De 61 a 90 | | |
| MEXICO | | | | | | |
| Poliolés | 17,925 | 6,449 | | 140,444 | 25,548 | 190,366 |
| Polidesa | 10,497 | | | 90,957 | | 101,454 |
| Grupo Adysa | | | 50,033 | | 33,959 | 83,992 |
| Grupo Dermet | | 46,372 | | | 67,630 | 114,002 |
| Productos Químicos Gutiérrez | | | | | 716,435 | 716,435 |
| Silvia Fonseca | 17,602 | | | 52,931 | 80,012 | 150,545 |
| Química Delta | | 97,063 | | | | 97,063 |
| Grupo Ragasa | | | | 39,623 | 121,383 | 161,006 |
| Total | 46,024 | 149,884 | 50,033 | 323,955 | 1,044,967 | 1,614,863 |
| ESTADOS UNIDOS | | | | | | |
| Nova Corporation | 150,682 | | 51,875 | | | 202,557 |
| Basf Corporation | | 85,384 | | 28,359 | | 113,743 |
| Huntsman | 122,654 | | 31,468 | | | 154,122 |
| Diversified | | 72,433 | 35,951 | | | 108,384 |
| South Hampton | | 92,678 | | 54,034 | | 146,712 |
| Total | 273,336 | 250,495 | 119,294 | 82,393 | 0 | 725,518 |
| SUMA TOTAL | 319,360 | 400,379 | 169,327 | 406,348 | 1,044,967 | 2,340,381 |
| | 13.65% | 17.11% | 7.24% | 17.36% | 44.65% | 100.00% |

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

QUÍMICOS COIN, S.A. DE C.V.

Hoja 1

Antigüedad de Saldos al 31 de Diciembre del 2001

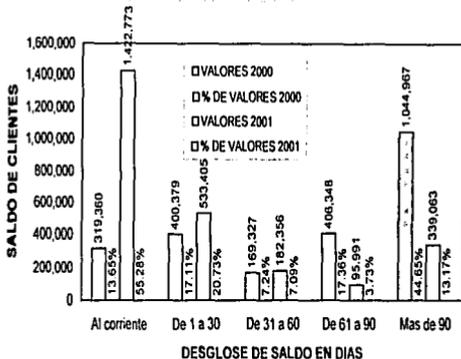
| Cliente | Desglose de Saldos en Días | | | | | Total |
|------------------------------|----------------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------------|
| | Al corriente | De 1 a 30 | De 31 a 60 | De 61 a 90 | Mas de 90 | |
| MEXICO | | | | | | |
| Poliolos | 117,575 | | 26,670 | | | 144,245.00 |
| Polidesa | | 69,451 | 41,720 | 32,204 | | 143,375.00 |
| Grupo Adysa | 109,372 | 35,145 | | 21,386 | | 165,903.00 |
| Grupo Dermet | 150,262 | 96,053 | | | | 246,315.00 |
| Productos Químicos Gutiérrez | 87,975 | 44,343 | | | 327,386 | 459,704.00 |
| Silvia Fonseca | 85,027 | | 41,097 | | | 126,124.00 |
| Química Delta | 107,516 | 70,655 | | | | 178,171.00 |
| Grupo Ragasa | 88,159 | 41,501 | | 18,386 | | 148,046.00 |
| Total | 745,886.00 | 357,148.00 | 109,487.00 | 71,976.00 | 327,386.00 | 1,611,883.00 |
| ESTADOS UNIDOS | | | | | | |
| | 1.00 | 2.00 | 3.00 | 4.00 | 5.00 | |
| Nova Corporation | 101,483 | 37,237 | | | | 138,720.00 |
| Basf Corporation | 130,354 | 61,715 | 28,968 | | | 221,037.00 |
| Huntsman | 148,296 | 32,527 | | 24,015 | 11,677 | 216,515.00 |
| Diversified | 121,238 | | 43,901 | | | 165,139.00 |
| South Hampton | 175,516 | 44,778 | | | | 220,294.00 |
| Total | 676,887 | 176,257 | 72,869 | 24,015 | 11,677 | 961,705.00 |
| SUMA TOTAL | 1,422,773 | 533,405 | 1,182,356 | 95,991 | 339,063 | 2,573,588.00 |
| | 55.28% | 20.73% | 7.09% | 3.73% | 13.17% | 100.00% |

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

QUÍMICOS COIN, S.A. DE C.V.
ANTIGÜEDAD DE SALDOS COMPARATIVO 2000 - 2001

| AÑO | Al corriente | De 1 a 30 | De 31 a 60 | De 61 a 90 | Mas de 90 | TOTAL |
|------|--------------|-----------|------------|------------|-----------|-----------|
| 2000 | 319,360 | 400,379 | 169,327 | 406,348 | 1,044,967 | 2,340,381 |
| | 13.65% | 17.11% | 7.24% | 17.36% | 44.65% | 100.00% |
| 2001 | 1,422,773 | 533,405 | 182,356 | 95,991 | 339,063 | 2,573,588 |
| | 55.28% | 20.73% | 7.09% | 3.73% | 13.17% | 100.00% |

ANTIGÜEDAD DE SALDOS COMPARATIVO 2000 - 2001



La recuperación de la Cartera de Clientes aumento de un 13.65% a un 55.28% de la cuentas al corriente y disminuyó un 44.65% a un 13.17% de la cartera vencida a mas de 90 días, lo cual indica que es de relativa importancia implementar Manuales de Políticas para otorgar créditos ya que el riesgo de cuentas incobrables disminuye considerablemente.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CONCLUSIONES

Al término de este trabajo de investigación, hemos concluido que el Departamento de Crédito y Cobranza es uno de los más importantes y representa la principal fuente de ingresos y ganancias, por tanto la organización debe tener bien definido en su estructura organizacional al Departamento y al personal adecuado con ideas prácticas tendientes a un mejor funcionamiento de éste que les permita consolidarlo y darle solidez.

Para un buen funcionamiento del Departamento es necesario implementar Manuales Administrativos que nos proporcionen los lineamientos a seguir, para que las decisiones no se tomen arbitrariamente por los Directivos, ni por los Ejecutivos.

Asimismo dentro de estos Manuales uno de los lineamientos más importantes es el procedimiento para otorgar créditos, que se basa primeramente en una investigación crediticia, dependiendo del monto y del tiempo que se le vaya a conceder al cliente.

Podemos comenzar por un análisis de sus estados financieros, pedir referencias comerciales y bancarias o acudir a una agencia de investigación de crédito, siempre y cuando sus compras sean por un monto considerable o sea un cliente nuevo.

Algo muy importante, es definir las políticas de crédito, ya que son la base principal para conceder un crédito y evitar excepciones con determinados clientes, al igual que el Departamento de Ventas y el Departamento de Crédito y Cobranza no deben salirse de estos lineamientos, ya que una mala decisión puede acarrear problemas financieros, es necesario que un comité integrado principalmente por el Director General, el Director Financiero, el Director de Ventas y el Ejecutivo de Crédito y Cobranza conozcan como administrar las cuentas por cobrar, y tomen decisiones en base al mercado competitivo, las objetivos de la empresa y la capacidad de solvencia y liquidez.

En Químicos Coin, S.A. de C.V. es necesario que se defina bien en la estructura organizacional el Departamento de Crédito y Cobranza que se separen las responsabilidades de Tesorería con las de Crédito y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cobranzas. También es importante que se implementen Manuales Administrativos con la finalidad de establecer una buena administración.

Se debe incrementar la rigidez en la selección de los clientes (con garantías, avales) ejerciendo presión sobre los actuales que no paguen a tiempo, como por ejemplo detener los futuros pedidos hasta que no paguen el anterior.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

1. COLE ROBERT DIANA,
"ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO"
MÉXICO, D.F., 1997
2. HEYES STEPHAN,
"CRÉDITO Y COBRANZAS GUÍA PRACTICA"
EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS, S.A. DE C.V.
MÉXICO, D.F., 1994
3. MOLINA AZNAR VÍCTOR,
"ESTRATEGIAS DE COBRANZA EN ÉPOCA DE CRISIS"
EDICIONES FISCALES ISEF, S.A.
MÉXICO, D.F., 1996
4. ETTINGER RICHARD P.,
"CRÉDITO Y COBRANZA"
COMPANÍA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. DE C.V.
MÉXICO, D.F., 1995
5. HUASCAR, TABORGA
"COMO HACER UNA TESIS"
EDITORIAL GRIJALBO
MÉXICO, D.F., 1990
6. MOLINA AZNAR VÍCTOR E.
"ESTRATEGIAS PARA OTORGAR CRÉDITOS SANOS"
GRUPO EDITORIAL ISEF
MÉXICO, D.F., 2000
7. CANDACE L. MONDELLO
"CRÉDITO Y COBRANZAS"
(TÉCNICAS PARA MEJORAR SU FLUJO DE EFECTIVO)
GRUPO EDITORIAL IBEROAMERICANA
MÉXICO, D.F., 1998
8. MONTAÑO AGUSTÍN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"ADMINISTRACIÓN DE LA COBRANZA, PROGRAMACIÓN Y CONTROL"

EDITORIAL TRILLAS
MÉXICO, D.F., 1992

9. CERVANTES AUMADA RAÚL,
"TÍTULOS Y OPERACIONES DE CRÉDITO"
EDITORIAL HERRERO
MÉXICO, D.F., 1973

10. WESTON FRED
"FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA"
EDITORIAL MC GRAW-HILL
MÉXICO, D.F., 1998

11. HERNÁNDEZ SAMPIERI CARLOS
"METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN"
EDITORIAL MC GRAW-HILL
MÉXICO., D.F., 1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



ANEXOS



107

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO " 1"

| CUENTAS BANCARIAS | | | |
|--|--|---|---------------------------|
| | Banco | Sucursal | No. de cuenta de cheques |
| 1 | _____ | _____ | _____ |
| 2 | _____ | _____ | _____ |
| 3 | _____ | _____ | _____ |
| TARJETAS DE CRÉDITO | | | |
| | Expedida por | Número | Monto autorizado \$ |
| 1 | _____ | _____ | _____ |
| 2 | _____ | _____ | _____ |
| 3 | _____ | _____ | _____ |
| ¿Es objeto la empresa de una auditoría fiscal? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No | | | |
| REFERENCIAS PERSONALES | | | |
| | Nombre | Domicilio | Teléfono |
| 1 | _____ | _____ | _____ |
| 2 | _____ | _____ | _____ |
| 3 | _____ | _____ | _____ |
| REFERENCIAS COMERCIALES | | | |
| 1 | Nombre de la empresa _____ | | Teléfono _____ |
| | Domicilio _____ | | |
| | Nombre de quien proporciona informes _____ | | |
| | Monto máximo del crédito otorgado \$ _____ | | Saldo a la fecha \$ _____ |
| | ¿Se documentan los créditos? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No | | |
| | ¿Firma un avalista? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No | | |
| 2 | Nombre de la empresa _____ | | Teléfono _____ |
| | Domicilio _____ | | |
| | Nombre de quien proporciona informes _____ | | |
| | Monto máximo del crédito otorgado \$ _____ | | Saldo a la fecha \$ _____ |
| | ¿Se documentan los créditos? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No | | |
| | ¿Firma un avalista? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No | | |
| 3 | Nombre de la empresa _____ | | Teléfono _____ |
| | Domicilio _____ | | |
| | Nombre de quien proporciona informes _____ | | |
| | Monto máximo del crédito otorgado \$ _____ | | Saldo a la fecha \$ _____ |
| | ¿Se documentan los créditos? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No | | |
| | ¿Firma un avalista? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No | | |
| REFERENCIAS BANCARIAS | | | |
| 1 | Nombre del banco _____ | <input type="checkbox"/> Matriz <input type="checkbox"/> Sucursal | |
| | Nombre de quien proporciona informes _____ | | Teléfono(s) _____ |
| | Domicilio _____ | | |
| 2 | Nombre del banco _____ | <input type="checkbox"/> Matriz <input type="checkbox"/> Sucursal | |
| | Nombre de quien proporciona informes _____ | | Teléfono(s) _____ |
| | Domicilio _____ | | |
| 3 | Nombre del banco _____ | <input type="checkbox"/> Matriz <input type="checkbox"/> Sucursal | |
| | Nombre de quien proporciona informes _____ | | Teléfono(s) _____ |
| | Domicilio _____ | | |

ANEXO " 1 "

| TARJETAS DE CRÉDITO EMPRESARIALES | | | |
|---|-----------------------|--------------------------------|-------------------|
| Expedida por | Número | Monto autorizado \$ | Monto ejercido \$ |
| 1 _____ | _____ | _____ | _____ |
| 2 _____ | _____ | _____ | _____ |
| 3 _____ | _____ | _____ | _____ |
| AVAL | | | |
| Nombre _____ | | | |
| Domicilio _____ | | | |
| Colonia _____ | Deleg. o Mnpo. _____ | | _____ |
| Estado _____ | Población _____ | | _____ |
| Código postal _____ | Apartado postal _____ | Teléfono _____ | |
| Trabaja en _____ | | | |
| Puesto _____ | | | |
| Domicilio _____ | | | |
| Colonia _____ | Deleg. o Mnpo. _____ | | _____ |
| Estado _____ | Población _____ | | _____ |
| Código postal _____ | Apartado postal _____ | | _____ |
| Teléfono(s) _____ | | | |
| Datos en el Registro Público de la Propiedad del bien que posee _____ | | | |
| Elaboró | | Solicitante del Crédito | |
| Nombre _____ | | Nombre _____ | |
| Firma _____ | | Firma _____ | |

ANEXO " 2 "

| CIA. X, S.A. DE C.V. SOLICITUD DE CRÉDITO - PERSONAS MORALES | | | | Número de |
|--|--|---|-------------------------------------|---|
| | | | | SC-PM |
| Crédito solicitado por \$ _____ | Día | Mes | Año | Número de cuenta: _____ |
| Plazo de pago _____ días | | | | |
| Denominación o razón social _____ | | | | |
| Propietario _____ | Nombre comercial _____ | | | |
| Giro del negocio _____ | | | | |
| Domicilio _____ | | | Teléfono(s) _____ | |
| Entre la calle _____ | | y la calle _____ | | Código postal _____ |
| Colonia _____ | Deleg. o Mnp. _____ | | Estado _____ | |
| Población _____ | Apartado postal _____ | | | |
| <input type="checkbox"/> Local propio | <input type="checkbox"/> Local rentado | Nombre del propietario _____ | | |
| Domicilio _____ | | | | |
| Teléfono(s) _____ | | Tiempo de rentarlo _____ años | | meses _____ |
| Nombre del propietario del local anterior _____ | | | Domicilio _____ | |
| Teléfono(s) _____ | | | | |
| Datos de la escritura constitutiva de la sociedad en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio | | | | |
| R.F.C. _____ | | Registro I.M.S.S. _____ | | INFONAVIT _____ |
| Capital social \$ _____ | | Capital suscrito \$ _____ | | Capital pagado \$ _____ |
| Nombre del representante legal _____ | | | | |
| Datos de la escritura donde se le otorga este poder _____ | | | | |
| Facultades | | <input type="checkbox"/> Para actos de administración | | <input type="checkbox"/> Para actos de dominio |
| | | <input type="checkbox"/> Para pleitos y cobranzas | | <input type="checkbox"/> Ante autoridades del trabajo |
| ¿Tiene la empresa seguros para proteger sus activos? | | <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No | |
| ¿Quién es el beneficiario? <input type="checkbox"/> La propia empresa | | <input type="checkbox"/> El dueño | <input type="checkbox"/> Un tercero | |
| ¿Con qué compañía? _____ | | | | |
| ¿Qué riesgos ampara la póliza? | | <input type="checkbox"/> Robo | <input type="checkbox"/> Incendio | <input type="checkbox"/> Asalto |
| | | <input type="checkbox"/> Motín | <input type="checkbox"/> Asonada | <input type="checkbox"/> Transporte |
| ¿Tiene la empresa contratadas fianzas? | | <input type="checkbox"/> Sí | | <input type="checkbox"/> No |
| Si es "sí" con qué compañía? _____ | | | | |
| ¿Qué riesgos amparan las pólizas? | | Los créditos <input type="checkbox"/> Sí | | <input type="checkbox"/> No |
| | | La fidelidad <input type="checkbox"/> Sí | | <input type="checkbox"/> No |
| ¿Posee la empresa o bien el propietario bienes raíces? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No | | | | |
| Si es "sí" ¿cuáles son? (indicar datos en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio) | | | | |
| 1 _____ | | | | |
| 2 _____ | | | | |
| 3 _____ | | | | |
| 4 _____ | | | | |

ANEXO " 2 "

| | | | |
|--|---------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| 4 Nombre de la empresa _____ | | Teléfono _____ | |
| Domicilio _____ | | Teléfono _____ | |
| Nombre de quien proporciona informes _____ | | Teléfono(s) _____ | |
| Monto máximo del crédito otorgado \$ _____ | | Saldo a la fecha \$ _____ | |
| ¿Se documentan los créditos? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No | | | |
| ¿Firma un avalista? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No | | | |
| REFERENCIAS BANCARIAS | | | |
| 1 Nombre del banco _____ | <input type="checkbox"/> Matriz | <input type="checkbox"/> Sucursal | _____ |
| Nombre de quien proporciona informes _____ | Teléfono(s) _____ | | |
| Domicilio _____ | | | |
| 2 Nombre del banco _____ | <input type="checkbox"/> Matriz | <input type="checkbox"/> Sucursal | _____ |
| Nombre de quien proporciona informes _____ | Teléfono(s) _____ | | |
| Domicilio _____ | | | |
| 3 Nombre del banco _____ | <input type="checkbox"/> Matriz | <input type="checkbox"/> Sucursal | _____ |
| Nombre de quien proporciona informes _____ | Teléfono(s) _____ | | |
| Domicilio _____ | | | |
| 4 Nombre del banco _____ | <input type="checkbox"/> Matriz | <input type="checkbox"/> Sucursal | _____ |
| Nombre de quien proporciona informes _____ | Teléfono(s) _____ | | |
| Domicilio _____ | | | |
| TARJETAS DE CRÉDITO EMPRESARIALES | | | |
| Expedida por _____ | Número _____ | Monto autorizado \$ _____ | Monto ejercido \$ _____ |
| 1 _____ | _____ | _____ | _____ |
| 2 _____ | _____ | _____ | _____ |
| 3 _____ | _____ | _____ | _____ |
| AVAL | | | |
| Nombre _____ | | | |
| Domicilio _____ | | | |
| Colonia _____ | Deleg. o Mnpo. _____ | | |
| Estado _____ | Población _____ | | |
| Código postal _____ | Apartado postal _____ | Teléfono _____ | |
| Trabaja en _____ | | | |
| Puesto _____ | | | |
| Domicilio _____ | | | |
| Colonia _____ | Deleg. o Mnpo. _____ | | |
| Estado _____ | Población _____ | | |
| Código postal _____ | Apartado postal _____ | | |
| Teléfono(s) _____ | | | |
| Elaboró | | Solicitante del Crédito | |
| Nombre _____ | | Nombre _____ | |
| Firma _____ | | Firma _____ | |

ANEXO " 3 "

SOLICITUD DE CREDITO

Fecha: 10 / 05 /02
 Folio: 325
 No. Cliente: 1351 001 325

DATOS GENERALES

Nombre o Razón Social: QUIMICOS COIN, S.A. DE C.V.

Calle Numero: J. ANTONIO No.150 Colonia: FRACC. GALVEZ
 Código Postal: 78396 Zona Postal: _____
 Ciudad: SAN LUIS POTOSÍ Estado: SAN LUIS POTOSÍ
 Teléfono: 01 444 64 82 001 Fax: 01 444 64 82 022
 RFC: QUCO920222-333

Representante Legal: ING. LUIS CRUZ CRUZ Puesto: DIRECTOR FINANCIERO
 Contacto Interesado: ING. CARLOS LOMELI Puesto: VENDEDOR

REFERENCIAS COMERCIALES

Nombre de la Empresa: AUTOTRANSPORTES DELTA S.A. DE C.V.
 Contacto: JUAN PÉREZ Puesto: COMPRAS
 Limite de Crédito: \$140,000.00 Teléfono: 55 68 96 25
 Condiciones: 30 DIAS Cd.De Mexico: ESTADO DE MÉXICO
 Tiempo de Trabajar: 3 AÑOS

Nombre de la Empresa: POLIDESA, S.A. DE C.V.
 Contacto: MIRNA GÓMEZ Puesto: COMPRAS
 Limite de Crédito: \$100,000.00 Teléfono: 01352664554
 Condiciones: 20 DIAS
 Tiempo de Trabajar: 5 AÑOS

REFERENCIAS BANCARIAS

Nombre del Banco: BANCO INTERNACIONAL Teléfono: 014445522
 Numero de Cuenta: 40000 75 325 Contacto: LAURA MARTINEZ

Nombre del Banco: BANCO NACIONAL DE MEX Teléfono: 014445226
 Numero de Cuenta: 70000 52 852 Contacto: JOSE LUIS LOPEZ

ANEXO " 3 "

OBSERVACIONES:

SU PRIMERA COMPRA LA VA HA PAGAR DE CONTADO
EL CLIENTE NOS VA HA PROPORCIONAR SUS ESTADOS FINANCIEROS DE LOS DOS
ULTIMOS AÑOS

CONDICIONES DE CREDITO

1) 30 DIAS

Nota: Queda entendido que al no pagar la(s) factura(s) en tiempo y forma como se estableció en el crédito solicitado, se cobrará una pena convencional la cual consistirá en aplicar al saldo insoluto hasta que éste sea cubierto y un cargo por morosidad igual al 2% mensual.

CREDITO AUTORIZADO

Monto en Dólares: \$10,000.00
Con letra (DIEZ MIL DOLARES 00/100 USCY)
Días de Crédito: 30 DIAS

FORMA DE PAGO

Deposito a Bancomer
Transferencia Bancaria

Deposito Banamex
Cheque (* Indicar a qué banco)

Días de Revisión: LUNES Horario: DE 15:00 A 17:00
Días de Pago: MARTES Horario: DE 15:00 A 17:00

SOLICITANTE

Firma

AUTORIZACIONES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VENTAS

CREDITO Y COBRANZA

ANEXO " 4 "

Formato que debe entregar el vendedor debidamente llenado
para el trámite de autorización de crédito.

QUIMICOS COIN, S.A. DE C.V.

INFORMACIÓN DEL CLIENTE

| | |
|------------------------------|------------------------------|
| VENDEDOR _____ | Referencia _____ |
| Sucursal _____ | Orden de Compra _____ |
| Fecha requerida _____ | Fecha embarque _____ |

Datos de Facturación

Datos de entrega de mercancía

| | |
|--|-------------------------|
| Compañía: _____ | Compañía: _____ |
| RFC: _____ | RFC: _____ |
| Calle No.: _____ | Calle No.: _____ |
| Col: _____ | Col: _____ |
| C.P.: _____ | C.P.: _____ |
| Población: _____ | Población: _____ |
| Contacto Compras: _____ | Contacto: _____ |
| Contacto Cuentas por pagar: _____ | Cargo: _____ |
| Contacto Post.-Venta: _____ | Teléfono: _____ |
| Contacto Instalación: _____ | Fax: _____ |
| Teléfono: _____ | E-mail: _____ |
| Fax: _____ | Industria: _____ |
| E-mail: _____ | Productos: _____ |
| No. de Cliente: _____ | |
| Moneda: _____ | |

INFORMACIÓN CORPORATIVA

DETALLES DE CRÉDITO DE VENTA Y COMISIONES

| | |
|--------------------------|--|
| Corporativo _____ | Sales Representative to receive printer credit? _____ |
| RFC: _____ | Pago _____ Pesos / Dólares |
| Web: _____ | Términos de Crédito _____ |

APLICACIONES ESPECIALES

| | |
|------------------------------|---------------------|
| Descripción _____ | _____ |
| Numero de Parte _____ | Precto _____ |

INSTRUCCIONES ESPECIALES

ANEXO " 5 "

DUN AND BRADSTREET, S.A.

Reporte de la Empresa: QUIMICOS COIN, S.A. DE C.V.

INFORME COMERCIAL
CD – Informe Actualizado
BIR – Informe Normal

FECHA DE IMPRESION
10/05/2002

D-U-N-S: 61-269-2344
QUIMICOS COIN, S.A. DE C.V.

J. Antonio Bernardo de Quiroz 150
Col. Fracc. Galvez
C.P. 78396
San Luis Potosí, SLP
México

Tel (s) : (444) 8213662
Fax: (444) 8213374

E-MAIL : coin@axtel.net

Las cifras de este informe son representadas en Pesos Mexicanos, a menos que se indique otra cosa.

R E S U M E N

RAMO: Fabricación de plásticos y unicef
SIC: 3324

ESTABLECIDA: 1992
RATING: 2A 3
R.F.C: QUCO-920222-333
ANTECEDENTE: LIMPIO
PAGOS: PUNTUAL
CAP. SOCIAL: \$10,000,000.00

CAP.CONTABLE: \$11,663,988.00
COND. FINANC: BUENA
EMPLEADOS: 250
VENTAS: \$ 8,338,252.00
IMPORTA / EXPORTA

RATING DE D&B

Según la investigación el Rating de D&B 2A refleja el patrimonio especificado en este informe (\$7,672,000 - \$15,344,999 MXP) y el 3 es una evaluación crediticia compuesta que indica una condición financiera moderada (ligeramente más grande que el riesgo promedio)
DIRECTORES / FUNCIONARIOS

26/ABRIL/2002

Presidente del Consejo
Ing. Luis Cruz Martínez

Director de Operación
Lic. Fernando Rodríguez Gutiérrez

Gerente de Compras
Lic. Ignacio León Islas

Contador General
C.P. Rosario Vallejo

REFERENCIAS GLOBALES DE PAGOS

D&B obtiene referencias de pagos de proveedores locales e internacionales. Las siguientes referencias podrían ser de una o de ambas fuentes. Las cantidades podrán haber sido redondeadas a la cifra más cercana dentro del rango.

| FECHA | PAGOS | CREDITO MAYOR | DÉBE | VENCIDO | PLAZOS |
|--------|----------------|------------------|------|---------|--------|
| 12-Ene | Contado USD | 800.00 | 0.00 | 0.00 | 0 |
| 3-Feb | Crédito MXP | 150,000.00 | 0.00 | 0.00 | 15 |

Las experiencias de pagos contenidas en el presente informe pueden haber sido obtenidas de la misma fuente, en diferentes meses y unidades monetarias. En algunas instancias, los pagos atrasados pueden ser resultado de disputas sobre mercancías, facturas perdidas, etc.

BANCOS

26/ABRIL/2002

QUIMICOS COIN, S.A. DE C.V., es cuentahabiente en 2 bancos en la localidad, incluyendo los siguientes:

| | |
|-----------|---|
| Nombre: | BANCO INTERNACIONAL, S.A. COMERICA BANK |
| Ciudad: | San Luis Potosí |
| Estado: | San Luis Potosí |
| País: | México |
| Cuenta: | 7522526771 USD |
| Cuenta: | 1940632706 USD |
| Sucursal: | Local |

NOTAS JUDICIALES

26/ABRIL/2002

Con fecha 10/05/2002 se hizo una verificación a nuestra base de datos y no aparecen demandas en contra de la reportada.

HISTORIA

26/ABRIL/2002

Fue organizada como Sociedad de Responsabilidad Limitada, el 22/FEBRERO/1992. Escritura 2711 ante el notario 12 Lic. Félix Olvera Robles, inscrita en el Registro Público de la propiedad en San Luis Potosí, SLP. Duración de 99 años.

Objeto: Fabricación de plásticos y unicef.
Capital Social: \$50,000.00 Pesos Mexicanos

Los accionistas principales son: Ing. Luis Cruz Martínez con 35 acción (es) (70%),
Lic. Fernando Rodríguez Gutiérrez con 15 acción (es) (30%) Poder notarial asignado para otorgar y suscribir títulos de crédito.

Fue fundada en 1992.
Empresa establecida.
Estatus Activo.

ANTECEDENTES

26/ABRIL/2002

El Lic. Fernando Rodríguez Gutiérrez nacido el 22 de Marzo de 1951. Originario de Celaya, Guanajuato. Se graduó en la Universidad Iberoamericana. Especialidad en Administración de Empresas, logrando el grado de Licenciatura en 1999. Constituyo la investigada en 1992.

El Ing. Luis Cruz Martínez nacido el 30 de Abril de 1948. Se graduó en la Universidad Iberoamericana. Especialidad en Administración de Empresas, logrando el grado de Licenciatura en 1999. De 1969 a 1978 fue empleado por Chrysler. Ultima posición Gerente de Materiales. De 1978 a 1984 fue empleado por Grupo Timex, S.A. de C.V. Con el cargo de Gerente de Logística y de 1984 a 1992 fue empleado por Universidad Iberoamericana. Constituyo la investigada en 1992.

OPERACIONES

26/ABRIL/2002

Ramo: Fabricación de plásticos y unical

Fabrica: Petroquímica SIC: 364440220

Opera al 40% de su capacidad instalada. Trabajan 9 horas en 1 turno (s) diario (s)

120

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el país, la investigada es considerada como una empresa mediana en su ramo. La competencia en la zona es normal.

COMPRAS

Realiza sus compras con 40 proveedores. 25% de las compras con proveedores nacionales a plazos de 30 días. 75% de sus compras con proveedores extranjeros, a plazos de 45 a 60 días. Importa principalmente de Estados Unidos.

VENTAS

Realiza sus ventas a través de personal propio. Mantiene una cartera 30 clientes. Sus ventas son dirigidas al sector privado (100%) Plazos de ventas: neto 30 días (100%)

TERRITORIO

Realiza sus ventas principalmente en el país (80%), Estado Unidos (20%)

EQUIPOS / VEHÍCULOS

La investigada posee vehículos para uso de la firma. Vehículos incluyendo: 3 Camionetas NISSAN, 3 Automóviles CHRYSLER. Utilizan Equipo propio, incluyendo Equipo de Oficina así como Equipo Computo.

TEMPORADA DE VENTAS

Las ventas se mantienen a lo largo de todo el año.

EMPLEADOS

Número total de empleados 250. Número total de empleados aquí (100), incluyendo: 55 empleados de oficina, 1 vendedor, 195 obreros. El investigado utiliza 250 personales empleadas por EMPLEOS Y SERVICIOS DE MAT, S.A. de C.V.

UBICACIÓN

26/ABRIL/2002

En la dirección principal la investigada mantiene todas sus actividades y las oficinas administrativas. La investigada arrienda un local de 2500 metros cuadrados tipo de edificio: Edificio de oficinas. La construcción es de acero y cemento, se encuentra en buen estado. El edificio moderno y la apariencia es buena. Ubicada en zona industrial, en una calle con buenas vías de acceso.

El inmueble es propiedad de un particular el Sr. Alberto Lomeli Levi, alquiler mensual 7,200 USD.

FINANZAS

26/ABRIL/2002

EL 26 de Abril del 2002 durante el curso de la investigación actual el C.P. Rosario Vallejo, Contador General facilito Estados Financieros al 31 de Diciembre del 2001 (Cifras Pesos Mexicanos)

SEGUROS

La investigada mantiene seguros con Seguros ING Comercial América, S.A de C.V. San Luis Potosí, SLP, México (100% con Cobertura Global) Cobertura: Todo riesgo.

ANEXO FINANCIERO DEL EJEMPLO DE INVESTIGACIÓN DE DUN AND BRADSTREET, S.A.

26/ABRIL/2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BALANCE GENERAL
BALANCE FISCAL
AL 31/DICIEMBRE/2001
En miles de Pesos Mexicanos

ACTIVO

ACTIVO CIRCULANTE

| | | |
|---------------------------|---------------|------------------|
| Caja y Bancos | 351,701 | |
| Cuentas por Cobrar | 4,665,134 | |
| Inventario | 3,500,412 | |
| Otros activos circulantes | <u>86,850</u> | 8,604,097 |

ACTIVO FIJO

| | | |
|-------------|------------------|------------------|
| Activo Fijo | <u>5,472,633</u> | 5,472,633 |
|-------------|------------------|------------------|

TOTAL ACTIVO

14,076,730

PASIVO

PASIVO CIRCULANTE

| | | |
|-------------------|------------------|------------------|
| Pasivo circulante | <u>2,412,742</u> | 2,412,742 |
|-------------------|------------------|------------------|

TOTAL PASIVO CIRCULANTE

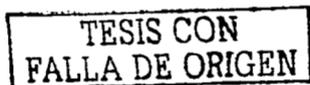
2,412,742

CAPITAL SOCIAL

| | | |
|-------------------------|------------------|-------------------|
| Capital Social | 10,000,000 | |
| Resultado del Ejercicio | <u>1,663,988</u> | 11,663,988 |

TOTAL CAPITAL SOCIAL + PASIVOS

14,076,730



ESTADO DE RESULTADOS

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2001

| | | |
|-----------------------------|-----------|------------------|
| VENTAS NETAS TOTAL | | 8,038,252 |
| Costo de Ventas | 4,397,161 | |
| Utilidad Bruta | | 3,641,091 |
| Gastos de Operación | 1,289,860 | |
| Utilidad de Operación | | 2,351,231 |
| Gasto de Financiamiento | -687,243 | |
| Utilidad antes de Impuestos | | 1,663,988 |
| Total de Impuestos | 0 | |
| UTILIDAD (PERDIDA) | | <u>1,663,988</u> |

RESUMEN DE CIFRAS

Al 31 de Diciembre del 2001

Pesos Mexicanos

| | |
|-------------------------|------------|
| Activo Circulante | 8,604,097 |
| Pasivo Circulante | 2,412,742 |
| Capital de Trabajo Neto | 6,191,355 |
| Otros Activos | 5,472,633 |
| Capital Contable | 11,663,988 |
| Ventas | 8,038,252 |
| Utilidades | 1,663,988 |
| Indice de Utilidad | 20 70 |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RAZONES FINANCIERAS

Al 31 de Diciembre del 2001

RENDIMIENTO

| | | | |
|-------------------------------|----|----|---|
| Resultado Neto a Ventas | 20 | 70 | % |
| Resultado Neto a Activo Total | 11 | 82 | % |

ACTIVIDAD

| | | | |
|-----------------------------|---|----|-------|
| Ventas Netas a Activo Total | 0 | 57 | VECES |
| Ventas Netas a Activo Fijo | 1 | 46 | VECES |

APALANCAMIENTO

| | | | |
|---------------------------------|----|----|-------|
| Pasivo Total a Activo Total | 17 | 14 | % |
| Pasivo Total a Capital Contable | 0 | 20 | VECES |

LIQUIDEZ

| | | | |
|------------------------------------|---|----|-------|
| Activo Circulante a Pasivo Circula | 3 | 56 | VECES |
|------------------------------------|---|----|-------|

Una vez que la agencia investigadora nos envía la información, se analizará por el Gerente de Crédito y Cobranza el cual nos informará lo siguiente:

- Si el cliente es sujeto de crédito o no
- Si es sujeto de crédito, límite de crédito
- Días de crédito
- Tipo de cliente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN