



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y
COBRANZAS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA
FABRICACIÓN DE PERFILES DE PVC.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
IVONNE CHÁVEZ SÁNCHEZ

ASESORA: M.C.E. ROSA MA. OLVERA MEDINA



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



ESTADO NACIONAL
 AVILA MA DE
 AGUIA

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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

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

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

Importancia del Departamento de Crédito y Cobranzas en una
empresa dedicada a la fabricación de perfiles de PVC.

que presenta la pasante: Ivonne Chávez Sánchez
 con número de cuenta: 09452227-5 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"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 14 de mayo de 2004

PRESIDENTE	<u>L.A. Ignacio Rivera Cruz</u>	
VOCAL	<u>MCE Rosa María Olvera Medina</u>	
SECRETARIO	<u>MCE María del Carmen Pérez Castillo</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>M.A. Ma. Teresa Muñoz García</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>MCE Olga Antonio Lugo</u>	

OBJETIVO GENERAL

Definir la importancia que el departamento de crédito y cobranza tiene en una organización, para reducir el riesgo en el otorgamiento del crédito y maximizar la recuperación de la cartera; así como dar a conocer el sistema de Cadenas Productivas, ventajas y conveniencia

IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN
UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE PERFILES DE
PVC

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. CRÉDITO Y COBRANZA – GENERALIDADES....	6
1.1 Crédito.....	6
1.1.1 Concepto de crédito.....	6
1.1.2 Clasificación del crédito.....	8
1.1.3 Función del crédito.....	11
1.1.4 Importancia del crédito.....	12
1.1.5 Títulos de crédito.....	13
1.1.6 La Garantía.....	17
1.2 Cobranza.....	18
1.2.1 Concepto de cobranza.....	19
1.2.2 Características de la cobranza.....	20
1.2.3 La cartera.....	21
1.2.4 La importancia de la cobranza.....	22
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS PARA EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO.....	24
2.1 Bases del crédito.....	24
2.1.1 Carácter.....	24
2.1.2 Capacidad.....	26
2.1.3 Capital.....	29
2.1.4 Condiciones.....	30
2.1.5 Colateral.....	31

2.2	La investigación del crédito.....	32
2.3	La solicitud del crédito.....	34
2.4	Análisis para el otorgamiento del crédito....	38
2.4.1	Herramientas para el Análisis del otorgamiento del crédito.....	40
2.4.1.1	Razones financieras	41
2.4.1.2	Análisis de las tendencias.....	52
2.4.1.3	Análisis del Origen y Aplicación de los Recursos.....	54
2.4.1.4	Análisis del presupuesto.....	55
2.5	El límite del Crédito.....	58
2.6	Expediente del Crédito.....	62
CAPÍTULO 3. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA.		63
3.1	Políticas de Cobranza.....	63
3.2	Sistemas de cobranza.....	64
3.2.1	Recordatorio.....	64
3.2.2	Persecución.....	65
3.2.3	Acción drástica.....	65
3.3	Técnicas de cobranza.....	66
3.3.1	Correspondencia.....	66
3.3.2	Vía telefónica.....	68
3.3.3	Visitas personales.....	70
3.3.4	Marco legal.....	71
3.4	Evaluación de la eficiencia de la cobranza...	75
3.4.1	Análisis de la antigüedad de saldos.....	75
3.4.2	Ciclo de recuperación.....	76
3.4.3	Rotación de cuentas por cobrar.....	77

CAPITULO 4. NAFINSA - UN NUEVO SISTEMA DE CRÉDITO Y COBRANZAS.....	79
4.1 La Institución.....	79
4.1.1 Antecedentes.....	80
4.1.2 Misión, Visión y Objetivos.....	86
4.1.3 Legislación.....	88
4.2 Financiamiento Pymes.....	91
4.3 Cadenas Productivas.....	92
4.3.1 Servicios del programa.....	95
4.3.1.1 Descuento Electrónico.....	95
4.3.1.2 Capacitación y asistencia técnica en línea.....	96
4.3.2 Solicitud de afiliación.....	97
4.3.3 Ingresa a tu cadena.....	98
4.3.4 Ejemplo de cobranza por medio de cadenas productivas.....	98
CONCLUSIONES.....	106
BIBLIOGRAFÍA.....	109
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La apertura de la economía mexicana ha significado la transformación acelerada del mercado, en el que la planta productiva nacional, requiere desarrollarse y mantenerse en condiciones similares a las de sus competidores en el exterior.

En las organizaciones se deben tener los criterios y las bases suficientes para tomar las decisiones que mejor le convengan a la empresa, aquellas que ayuden a mantener los recursos obtenidos anteriormente y adquirir nuevos que garanticen el beneficio económico futuro, también verificar y cumplir con las obligaciones con terceros para así llegar al objetivo primordial, posicionarse en el mercado obteniendo amplios márgenes de utilidad con una vigencia permanente y sólida frente a los competidores, otorgando un grado de certeza para todos los órganos gestores de esta colectividad.

La supervivencia de las organizaciones, esta íntimamente ligada con el comportamiento de todos los agentes que intervienen en los procesos de intercambio (tanto internos como externos) de su operación diaria,

para ello se han implementado una serie de técnicas, que juzgan todos estos aspectos que pueden proporcionar en cualquier instante información útil y precisa de la empresa, que ayudarán a tomar decisiones rápidas y eficaces en un momento determinado.

Hoy que se habla en el país, de una reactivación del crédito, es importante atender a una pregunta clave: ¿Qué se necesita para que un acreditado cumpla con el pago de su crédito?. La respuesta es que quiera y que pueda, es decir, que se trate de un acreditado que goce de solvencia moral y económica, ya que los créditos se pagan con efectivo, no con buenas intenciones.

Es al interior de las empresas, donde se generan la serie de errores que desembocan en créditos mal otorgados, ante la disyuntiva de cuidar la cartera de crédito o vender más, subestimando la importancia de un análisis de la calidad crediticia del cliente.

En la mayoría de los casos vender resulta más fácil que cobrar. Y con tal de llegar a las estimaciones de ventas para un período determinado, sobre todo en etapas recesivas como ésta, las empresas hacen hasta lo imposible por vender sin preocuparse si se cumplirá

el pago en la fecha establecida. Aquí es donde los reglamentos internos de las empresas pasan a segundo término, y se descuidan detalles vitales que más tarde ocasionan la quiebra de los negocios.

El problema se vuelve más complicado en países como México, donde indudablemente no gozamos de una cultura generalizada de pago. Mientras más tiempo pueda tardarse un cliente en pagar, se tiene por seguro que va agotar su plazo y más, para saldar su adeudo.

El pilar fundamental del análisis financiero esta contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, en los cuales se evalúa la capacidad del ente para generar flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos.

En nuestro país, una de las instituciones que ha enfocado sus esfuerzos para diseñar nuevos esquemas e instrumentos financieros, con el fin de apoyar de manera efectiva las necesidades de la industria y, en forma particular, fomentar la integración de las micro, pequeñas y medianas empresas a los grandes consorcios es Nafinsa, que presenta una herramienta innovadora en crédito y cobranza, Cadenas Productivas,

la cual ofrece en forma electrónica financiamiento, capacitación, asistencia técnica, información y promueve el desarrollo de las grandes cadenas de valor de México.

El desarrollo de esta tesis se realiza con el objetivo de conocer la importancia que el departamento de crédito y cobranza tiene en una organización, para reducir el riesgo en el otorgamiento del crédito y maximizar la recuperación de la cartera.

En el primer capítulo se definen los conceptos, clasificación e importancia del crédito y la cobranza.

En el segundo capítulo se analizan las bases para el otorgamiento del crédito, la investigación del crédito, la importancia de una solicitud de crédito completa, el análisis para el otorgamiento del crédito, el límite de crédito para realizar operaciones y el expediente que refleja los movimientos más importantes en la cartera del cliente.

En el tercer capítulo, se describen los procedimientos de cobranza, que actualmente se manejan para recuperar

en los tiempos de crédito establecidos, o antes la cartera.

Por último, ante la necesidad de agilizar las operaciones y de reinvertir el capital, en el capítulo cuatro, se describe cómo a través de nuevos sistemas electrónicos se cobran en efectivo las facturas antes de su vencimiento, se facilitan la toma de decisiones, se disminuyen los gastos de cobranza, y entre otras cosas, se simplifica el proceso de cobros al eliminar el manejo de documentos.

CAPÍTULO 1. CRÉDITO Y COBRANZA - GENERALIDADES

1.1 Crédito.

La necesidad de adquirir bienes o servicios a crédito en la actualidad es inevitable, ya que el crédito está firmemente establecido en la sociedad debido a sus grandes ventajas.

1.1.1 Concepto del crédito.

El origen latino creditum significa confianza. En los diversos significados del crédito confianza es su denominador común, en los negocios es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios.

John Stuart Mill definió el crédito como "el permiso para usar el capital de otro"¹; el Prof. Lorenzo García señala que de acuerdo a sus raíces, "crédito es poner el corazón en algo, que figuradamente se considera como confiar"².

El crédito es el poder para obtener bienes o servicios por medio de una promesa de pago en una fecha futura

¹ John Stuart Mill, Principios de Política Económica, 1848, Pág. 53.

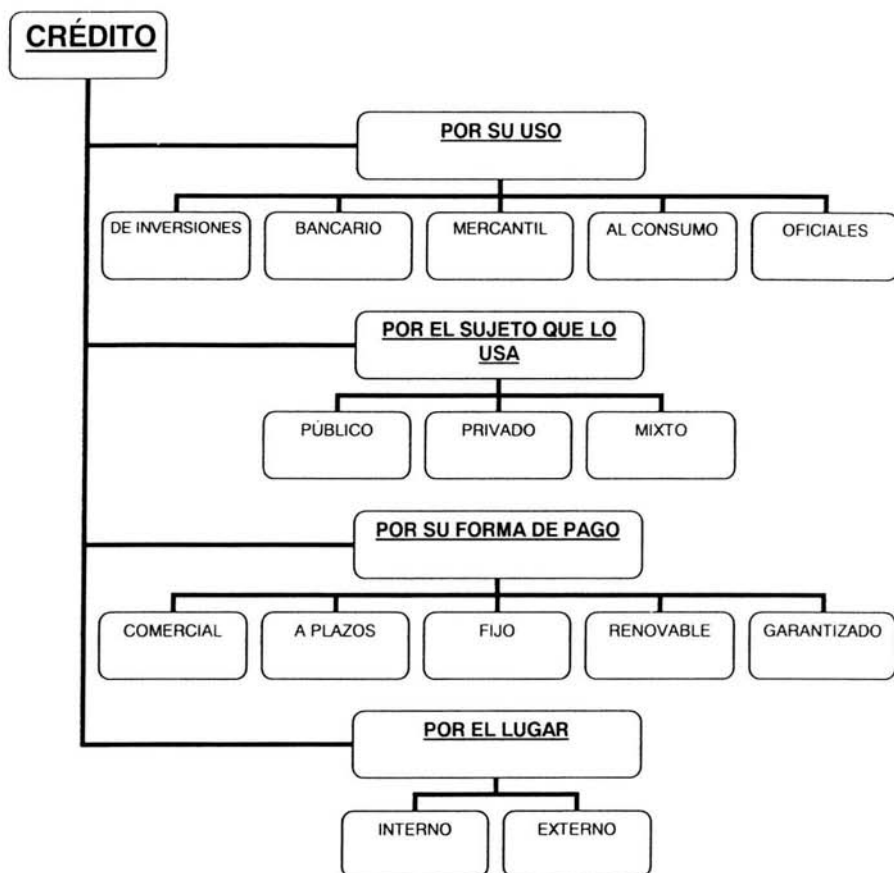
² Prof. Lorenzo García Méndez, Evolución del Crédito (1ª. Parte) Pág. 1

determinada; y en palabras más sencillas, crédito es un derecho presente, a un pago futuro.

El crédito puede también ser definido en términos de sus funciones. Como un medio de cambio puede ser llamado "dinero futuro". Como tal, provee el elemento tiempo en las transacciones comerciales que hacen posible a un comprador, satisfacer sus necesidades a pesar de su carencia de dinero para pagar en efectivo.

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 contraer por cuenta de este 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.

1.1.2 Clasificación del crédito.



El crédito es clasificado por su uso, por el sujeto que lo usa, por su forma de pago y por el lugar.

Por su uso

- a) De inversión: Es aquel destinado para la inversión productiva, adquiriendo activos fijos y variables con préstamos de acreedores y proveedores, evitando distraer el capital pueden financiar estas inversiones emitiendo bonos, pagarés 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, la distribución y consumo de mercancías.
- c) Mercantil: Es aquel que concede un comerciante a otro, es destinado para la adquisición de servicios, mercancías o materias primas, generalmente se ampara con facturas.
- 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 a pagarlas 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) Público: Es aquel en el que invierte cualquier entidad del gobierno, ya sea como prestamista o prestatario, al emitir deuda pública.
- b) Privado: Es aquel donde el prestamista y el prestatario son particulares, se destina al sector privado, se dice que es propio de las economías capitalistas.
- c) Mixto: Es el resultante de los créditos público y privado.

Por su forma de pago

- a) Comercial: Es el destinado para la inversión de materias primas y productos terminados, impulsa la distribución de las mercancías hasta el consumidor final, beneficia en forma recíproca al cliente y al proveedor.
- b) A plazos: Corto plazo que es el que se realiza a un plazo no mayor de un año, ó a largo plazo que es el que se otorga a un plazo mayor de un año.
- c) Fijo: Se apoya en un límite de dinero y tiempo, el cual una vez cumplido se requiere su pago, normalmente se garantiza con títulos de crédito.

- d)Renovable: También conocido como revolvente, es utilizado cuando a la persona a la que se le otorgo no puede cumplir con las obligaciones de liquidarlo al vencimiento, se garantiza con títulos de crédito.
- e)Garantizado: Es aquel donde no existe riesgo alguno para el otorgante, toda vez que siempre existe un aval, prenda, depósito 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 donde interviene un particular, institución o un gobierno extranjero, como es el caso de los créditos que concede el banco mundial.

1.1.3 Funciones del crédito.

En la función del crédito ha habido un cambio muy importante, pues anteriormente, 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.

Los bienes se cambian a crédito así como se cambian por dinero. El crédito no crea capital, simplemente transfiere los medios de producción de una persona a otra. El uso del crédito conduce a un incremento de la riqueza, al quedar los agentes productivos de un país en poder de aquellas personas que son más competentes para utilizarlos.

1.1.4 Importancia del crédito.

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

Algunos de los beneficios del crédito son:

- a) Aumenta los volúmenes de venta
- b) Incrementa la producción de los bienes y servicios
- c) Aumenta el consumo
- d) Crea un mayor número de fuentes de trabajo.

- e) Fomenta todo tipo de servicios y la adquisición de bienes.
- f) Proporciona desarrollo tecnológico
- g) Abre nuevos mercados al dotar de poder de compra a importantes sectores de la población.

1.1.5 Títulos de crédito.

Para el éxito de una operación a crédito, es fundamental tener un conocimiento completo del propósito y empleo de cada título de crédito, ya que constituyen las herramientas básicas para el trabajo crediticio. La garantía es la seguridad de pago, no es necesaria para una transacción a crédito, pero cuando se requiere, respalda o suplementa a un instrumento de crédito.

Un título de crédito es una promesa o una orden, para pagar una suma definida o determinada de dinero al portador, a una persona específica o a su orden. Cada tipo de crédito tiene su propia forma o formas especiales de títulos de crédito, pero todos ellos tienen tres aspectos esenciales que los distinguen de otros documentos de hecho o de derecho que son:

- a) Una promesa u orden de pago futuro.

b) Riesgos.

c) El establecimiento de relaciones deudor-acreedor.

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

a) De aceptación general: Un título de crédito que es universalmente aceptado, es llamado propiamente dinero o moneda en circulación. Los títulos de crédito de aceptación general o ilimitada sirven como sustitutos para el sistema monetario en el país que los emite.

b) De aceptación limitada. Los títulos de crédito de aceptación limitada son todas las otras formas en las que se manifiesta que el crédito ha sido extendido. Estas pueden dividirse en promesas de pago y órdenes de pago. Las principales promesas de pago son: cuentas corrientes o cuentas en libros (conocidas como crédito en libros), pagarés y bonos. Las principales órdenes de pago son cheques, giros bancarios y letras de cambio.

El término negociable es usado frecuentemente, a propósito de los títulos de crédito. El título negociable es una representación del valor que puede pasar libremente de una persona a otra. Si es pagadero

al portador, es negociado a la entrega; si es pagadero a la orden es negociado por el endoso del poseedor y a la entrega.

Promesas de pago.

Cuenta Corriente: Es una memoria o un apunte que hace el acreedor como parte de su procedimiento regular de contabilidad. De cada venta, se hace una partida en el libro mayor, cargándolo a cuenta del monto del crédito extendido al cliente. La partida en el libro es a menudo la única evidencia escrita de una transacción comercial a crédito.

Pagaré: Es una promesa escrita para cubrir incondicionalmente una suma determinada de dinero a solicitud o en fecha futura especificada. Es firmado por el girador -la persona que promete pagar-. La persona a quien debe pagarse el documento es el tenedor. Puede ser entregado por un comprador en pago de bienes, o girado por una persona a cambio de dinero o de crédito de cualquier individuo o banco.

Bono: Son emitidos generalmente por grandes corporaciones, para reunir fondos, o para reunir capital de trabajo. Son promesas de pago de una cierta

suma de dinero en una fecha futura determinada, generalmente diez años o más después de la emisión del bono.

Órdenes de pago.

Cheque: La más importante y más generalizada orden de pago es el cheque. Es orden escrita girada contra un banco por un librador, solicitándole el pago de una suma determinada de dinero a la orden de alguna persona o sociedad, nombrada en el cheque. Su conveniencia le ha hecho el medio principal del pago. Un cheque es un título negociable y fácilmente transferible. Es una orden para que pague el banco, pero si este rehúsa pagarlo porque quien lo expide no tiene suficientes fondos o por otras razones, el cheque se constituye en promesa directa del que lo libra. El poseedor puede tener recursos contra el librador, el librador puede tomar acción legal para cobrar la cantidad que indica el documento si el banco rehúsa pagarlo. Los endosantes de un cheque que no es pagado son también responsables por la cantidad que estipula el mismo, precisamente como si ellos lo hubieran girado originalmente.

Giro Bancario: Un giro bancario es muy similar a un cheque. Un cheque es una orden girada por una persona contra un banco en el cual tiene fondos depositados; un giro bancario es una orden escrita de un banco a otro para pagar dinero a la persona designada en el giro, a petición.

Letra de cambio: Una letra de cambio es un título girado por una persona ordenando a otra el pago de una cantidad de dinero determinada a una tercera persona, a la vista, o en un tiempo específico futuro. La persona que gira la letra es el librador, y aquella a quien se le va a pagar es el librado.

1.1.6 La garantía.

La garantía es alguna cosa de valor, fácil de convertirse en dinero, depositado como una fianza con el acreedor para garantizar el pago de una obligación. Un título de crédito escrito siempre asegura el préstamo mediante garantía. Si el deudor por cualquier razón no cumple la obligación de un título de crédito garantizado, el acreedor es libre de vender la garantía y cobrarse del producto de la venta. La garantía a menudo es requerida para asegurar préstamos bancarios comerciales. Algunas clases de garantías

son un factor en el crédito de préstamos individuales y en ventas a plazos, pero la garantía no fácilmente se utiliza en transacciones de crédito mercantil.

1.2 Cobranza.

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

El efecto psicológico de exigir pagos puntuales debe ser considerado cuando se realicen los cobros, así como cuando se aprueban los créditos. La mayoría de los deudores respetan a un negocio que es atento con sus clientes y que requieren pago puntual. Muchos clientes detestan las cartas de apremio y pagan sus cuentas puntualmente para evitarlas. Una vez que a un cliente se le permite atrasarse en una cuenta sin un recordatorio, está listo para dejar cuentas futuras

con la misma firma fuera de fechas vencidas. El objeto del departamento de Crédito y Cobranzas, es informar a cada cliente que se espera su pago puntual.

1.2.1 Concepto de cobranza.

La palabra cobranza proviene del verbo cobrar, y significa percibir una cantidad que otro le debe.

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

“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”³.

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

³ Montaña García Agustín. Administración de la Cobranza, Programación y Control. Edit. Trillas, Segunda Reimpresión. México 1994. Pág. 58

1.2.2 Características de la cobranza.

La cobranza es una labor persuasiva que debe de realizarse para la recuperación de créditos, utilizando argumentos adecuados, de manera que el resultado de esta actividad sea conveniente para ambas partes y permita nuevas operaciones.

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

- 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.
- b) Oportuna: Esta engloba 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 crédito y cobranza.

c) Completa: Es obtener el importe total de las facturas, combatiendo la existencia de diferencias que normalmente son pequeñas en relación con el adeudo original, pero que en conjunto pueden provocar una considerable cantidad en los resultados.

1.2.3 La cartera

La cartera está integrada por todos los documentos pendientes de cobro, los cuales deben de ser programados diariamente para su presentación a revisión o cobro según sea el caso.

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. 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 la revisión se planean diariamente, preparándose de acuerdo a los requisitos y

términos de pago establecidos por el cliente y el proveedor.

b) Foránea: La cartera foránea es aquella que corresponde a los clientes del interior del país, fuera de la localidad donde se ubica la organización, también se divide por zonas.

c) Exterior: La cartera exterior es aquella que corresponde a clientes de otros países, a los que se les exporta mercancía.

1.2.4 Importancia de la cobranza.

El principal propósito de la cobranza es abastecer a la empresa de dinero para cubrir todas sus necesidades, así mismo se cierra el ciclo de venta ya que una venta no se considera como tal hasta que se lleva a cabo la cobranza de la misma.

Los puntos importantes para lograr una cobranza sana son:

1. Capacitar al cobrador para alentar el pago.
2. Motivar al equipo de cobranza.
3. Llevar un estricto control de la cartera.
4. Dar la misma importancia a todas las carteras.
5. Pagar a los vendedores hasta cobrar.

6. Involucrar mandos medios y altos en las cobranzas.

Dentro de una organización la función de la 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.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS PARA EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO

2.1 Bases del crédito

El gerente de crédito que concede crédito demasiado libremente, ocasiona pérdidas excesivas para su compañía, y contribuye a la desmoralización general de los negocios que acompaña al uso irresponsable del crédito.

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

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

2.1.1 Carácter

"La personalidad significa la naturaleza íntima de un individuo; puede ser buena, regular o mala. La personalidad constituye la principal consideración

para determinar los riesgos del crédito; significa responsabilidad moral, absoluta honradez e integridad”⁴.

“El profesor Lorenzo García Méndez dice que la primera “C”, la conducta, o sea la integridad u honradez, es la condición más importante del 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”⁵.

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

⁴ Richard P. Ettinger y David E. Golieb. Crédito y Cobranzas. Ed. CECSA. Pág. 39

⁵ Prof. Lorenzo García Méndez. Evolución del crédito. (1ª. Parte). Pág. 48

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 necesarias.

Para evaluar la personalidad de un candidato sujeto a crédito, hay que examinar su historial de conducta, o sea, su reputación, en el mundo de los negocios y de la sociedad. La personalidad es una característica del individuo, 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 sus compromisos, particularmente las transacciones comerciales y los afronta cuando no puede pagar sus deudas por circunstancias ajenas a su voluntad, y siempre está dispuesto y determinado a cumplir, es quien tiene personalidad.

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 de pago. La edad, salud y responsabilidades personales son consideraciones secundarias, pero importantes”⁶.

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. La mayoría de los fracasos en los negocios pueden atribuirse a la incapacidad de sus propietarios más que a ninguna otra causa”⁷.

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

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.

⁶ Richard P. Ettinger y David E. Golieb. Crédito y Cobranzas. Editorial CECSA. Pág. 40

⁷ Prof. Lorenzo García Méndez. Evolución del Crédito. (1ª. Parte). Pág. 49

- 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.

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 que tiene 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 del director, excepto algún conocimiento anterior del mismo en otra u otras empresas.

2.1.3 Capital

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 poseen.

El capital en los negocios es la inversión dispuesta a producir utilidades. Para todos los propósitos prácticos, el capital, como elemento que determina los riesgos del crédito, constituye la condición financiera del solicitante.

Las condiciones del activo así como su inventario, son importantes. Si el capital está distribuido en inventarios, o en cuentas por cobrar, la aprobación del primero o el cobro de las últimas, es de gran interés para el gerente de crédito. Si el activo consiste en propiedad y equipo, tanto su disponibilidad como su garantía para un préstamo bancario, constituyen una consideración primordial.

En la evaluación de riesgos, el capital quedará limitado al dinero disponible a los acreedores a través del correspondiente proceso de ley. En una sociedad mercantil el capital está limitado al actual capital social, que incluye las inversiones de los

accionistas. En un negocio no asociado el capital incluye las propiedades de los dueños.

2.1.4 Condiciones

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 el que se desenvuelven.

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

Condiciones extrañas fuera del control del acreedor o del solicitante, afectan también el riesgo del crédito. Las condiciones imprevistas constituyen uno de los mayores problemas al otorgar el crédito.

Condiciones favorables predichas, a menudo, conducen a una expansión imprudente del crédito.

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

En algunas industrias y localidades, los elementos de temporada son una condición vital. Una cosecha mal lograda puede debilitar los fondos de una comunidad agrícola entera. Los trabajadores eventuales en algunas industrias, con la consecuente reducción en capacidad y capital en el nivel individual, afectan, a su vez, el nivel de menudeo, mayoreo y fabricación.

Por virtud de las comunicaciones, lo que sucede en una parte del mundo, trasciende a las demás. Por eso en materia de crédito, 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.

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" está representada 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 del crédito se 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 compromiso los dueños o gerentes generales de no pocas empresas, ordenan que se otorguen créditos a amigos o parientes, en el departamento de crédito y cobranza se omiten algunos de los requisitos 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 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 que se haya realizado el procedimiento correspondiente.

Por lo anterior, se debe implementar como norma imperativa dentro de una empresa, que absolutamente todas las solicitudes de crédito deben de ser turnadas para su estudio, 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 director o el gerente general fijaron las políticas de crédito, ya sea porque ellos las formularon o aprobaron, ellos mismos deben dar el ejemplo del 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 del crédito se debe iniciar por el departamento de crédito y cobranza, al recibir del departamento de ventas el pedido y la Solicitud de Crédito. Este procedimiento obliga al personal del departamento de crédito y cobranza a tener que actuar con la prontitud debida a fin de poder emitir, dentro de un tiempo prudente, una opinión sobre la solicitud. 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.

2.3 La solicitud del crédito.

La solicitud de crédito es el documento más importante 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 del 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 del crédito.

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

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

- 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.
- b)Crédito general 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.
- c)Crédito comercial o industrial: Este tipo de crédito se establece para empresas con más de un dueño en donde su ingreso proviene de la compra-

venta, fabricación o distribución de bienes o servicios.

La información que generalmente es requerida en un formato de solicitud de crédito es la siguiente:

1) Datos personales e información domiciliaria:

- Nombre completo del cliente o nombre de la Razón Social
- Domicilio completo
- Fecha de nacimiento (Personas físicas)
- Fecha de constitución (Personas Morales)
- Sexo (Personas físicas)
- Nacionalidad
- R. F. C.
- Teléfonos (Casa y Oficina)
- Correo electrónico
- Tipo de vivienda (Personas físicas)
- Tipo de residencia (Personas físicas)
- Dependientes económicos (Personas físicas)
- Escolaridad (Personas físicas)
- Estado Civil (Personas físicas)
- C.U.R.P. (Personas físicas)

2) Ingresos

- Ingresos mensuales
- Fuente de otros ingresos
- 3) Referencias Bancarias, tarjetas de crédito, etc.
- 4) Cuentas de cheques o Inversiones
- 5) Referencias personales
- 6) Datos de constitución de la sociedad (Personas Morales)
 - Fecha de Inscripción
 - Entidad
 - Número de escritura
 - Folio Mercantil
 - Fecha de folio mercantil
 - Nombre del corredor o Notario
 - Número del corredor o Notario
 - Entidad del corredor o Notario
- 7) Datos de Inscripción y Registro de Poderes para actos de dominio
- 8) Apoderados para actos de dominio
- 9) Personas a quien se autoriza el manejo de claves secretas y claves de acceso para realizar las operaciones.
- 10) Descripción de la actividad empresarial
 - Actividad o Giro
 - Personal ocupado

- Empleos a generar
 - Principales productos
- 11) Estados financieros

2.4 Análisis para el otorgamiento del crédito

Una de las más importantes fuentes de información de crédito son los Estados Financieros del deudor o solicitante de crédito. Ciertos datos que no están disponibles al acreedor en otras fuentes, pueden obtenerse de los Estados Financieros, estos hechos son esenciales y cuando se establecen total y cuidadosamente, son especialmente útiles para juzgar la fuerza financiera de un negocio.

El uso del análisis financiero desemboca en una decisión sobre si el cliente pagará o no. Los Estados Financieros divulgan tendencias en los negocios y ayudan al gerente de crédito en su proceso de toma de decisiones.

El análisis de los 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 valiosa herramienta.

Algunos de esos problemas son los siguientes:

- Las empresas que no formulan Estados Financieros.
- La mayoría que los prepara los considera de uso interno, por esa razón no los proporcionan a terceros.
- Las empresas que los preparan y los proporcionan a sus proveedores, resultan no 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 facilitarlos más que a aquellos proveedores que así lo creen pertinente.

Los estados financieros que habitualmente son dictaminados son el Balance General y El Estado de Pérdidas y Ganancias. No son los únicos que pueden formularse, también pueden ser El Estado de Origen y Aplicación de Recursos, El estado de Costo y de Producción y el Estado de Cambios en el Capital Contable.

Estos tres últimos Estados Financieros, de ser formulados por la empresas deben ser también 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.

2.4.1 Herramientas para el Análisis del otorgamiento del crédito

Algunas de las herramientas para el Análisis e interpretación de los Estados Financieros son las siguientes:

- 1) Análisis de razones: En el análisis de razones financieras se hacen comparaciones entre las cuentas de una empresa, de las

cuales se obtienen ciertas conclusiones acerca de la fuerza financiera de un cliente.

- 2) Por tendencias: En este método se examina la información financiera relativa a varios años con lo cual se puede ver la tendencia del negocio.
- 3) Análisis de Origen y Aplicación de recursos: Comprende la comparación de dos balances generales sucesivos con propósitos de deducir de dónde se obtuvieron los fondos y donde se han aplicado.
- 4) Análisis del Presupuesto: El análisis de un presupuesto de un cliente comprende un análisis de sus planes de negocios durante un periodo definido futuro y la forma en que afectará sus finanzas.

2.4.1.1 Razones financieras

Son un conjunto de relaciones que tienen por objeto mostrar la salud de la empresa. Estas mediciones son índices denominados razones financieras y consisten en la división de un parámetro entre otro y en algunos casos intervienen más de dos parámetros.

Muchos textos avanzados en la materia de análisis de crédito, dan explicaciones detalladas de los análisis de estados financieros por medio de razones que pueden tener algún significado para determinar el valor de crédito de una organización comercial. Es reconocido que las razones tienen limitaciones y que no debe depositarse demasiada confianza en ellas.

Actualmente se concede poca importancia a las razones en comparación a hace varios años. En ciertos negocios, el uso de razones en el análisis de estados ha sido totalmente eliminado, en otros, se recurre a ellas rara vez.

Donde se usan las razones, no se emplean las necesarias; ninguna regla rígida es seguida en la aplicación de las razones; en algunos análisis muchas razones son calculadas para obtener un juicio de la fuerza financiera del solicitante; en otros, solamente se calculan unas cuantas.

A continuación se mencionan algunas de las razones financieras más comunes:

Razones de Solvencia.

En el primer grupo se busca conocer si la empresa, así como se encuentra en ese momento, tiene capacidad para hacerle frente a sus compromisos.

La razón de liquidez mide la capacidad de la empresa para pagar en el corto plazo lo que debe (menos de un año).

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

$$\text{Razón de liquidez} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Costo de Ventas}}$$

El resultado debe ser superior a 2 ó 2.5 y con ello demuestra que es más lo que se tiene que lo que se debe.

La prueba de ácido consiste en el mismo principio que la anterior, sólo que se le restan los inventarios al activo circulante, pues se considera que no siempre se podrán vender de inmediato. El resultado debe también ser superior a 1.5 y hasta 2, dependiendo de lo fácil que sea vender los productos de los inventarios.

$$\begin{array}{r} \text{Prueba de} \\ \text{ácido} = \end{array} \quad \begin{array}{r} \text{Activo circulante -} \\ \text{inventarios} \\ \text{-----} \\ \text{Pasivo a corto plazo} \end{array}$$

Razones de estabilidad.

En el grupo de las razones de estabilidad se indica cómo está operando la empresa desde el punto de vista

de las inversiones, o si no se está quedando descapitalizada la empresa, o si tiene demasiados activos.

La razón deuda a inversión mide cuanto se debe, comparado con lo invertido por los socios (existen las modalidades de corto y largo plazos). El resultado, que preferentemente debe ser menor a uno y hasta inferior a 0.5, dependerá de las políticas de la empresa y del periodo de maduración de los distintos proyectos.

$$\begin{array}{r} \text{Deuda a} \\ \text{inversión} = \end{array} \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$$

La razón inversión del capital nos indica si se están invirtiendo adecuadamente los recursos en activos fijos. Igualmente, dependerá del ciclo del proyecto, si los empresarios deben invertir más o menos, pero si

puede acercarse a uno, lo que indicaría la casi total reinversión de toda la ganancia anterior.

$$\begin{array}{r} \text{Inversión de} \\ \text{capital} = \end{array} \frac{\text{Activo fijo}}{\text{Capital contable}}$$

El valor del capital, por su parte, marca cuánto se gana por unidad invertida, o sea, cuantos pesos deja en un periodo, cada peso originalmente invertido. Es recomendable que la cifra sea lo más grande posible, por arriba de 2 y si se puede hasta 3 o 4 en negocios relacionados con artículos de lujo.

$$\begin{array}{r} \text{Valor del} \\ \text{capital} = \end{array} \frac{\text{Capital contable}}{\text{Capital social}}$$

Razones de productividad.

La razón ingreso por capital de trabajo nos dice cuánto se genera por cada unida de capital de trabajo. Éste se calcula con la operación de Activo circulante menos Pasivo de corto plazo. Este índice debe ser lo más grande posible, dependiendo del sector, en bienes básicos puede andar entre 2 o 3 y en productos o servicios suntuarios podría alcanzar hasta 10.

$$\begin{array}{r} \text{Ingresos por} \\ \text{capital de} \\ \text{trabajo} = \end{array} \quad \begin{array}{r} \text{Ventas netas} \\ \text{-----} \\ \text{Capital de trabajo} \end{array}$$

Por su parte, los ingresos por capital de socios indican cuántos pesos se generan por cada peso invertido por los socios. Igualmente se busca un índice mayor a 1 y hasta 3.

$$\begin{array}{r} \text{Ingresos por} \\ \text{capital de los} \\ \text{socios} = \end{array} \quad \begin{array}{r} \text{Ventas netas} \\ \text{-----} \\ \text{Capital contable} \end{array}$$

Razones de rentabilidad.

La ganancia por unidad invertida por los socios marca cuántos pesos se ganan por cada peso invertido por ellos. Aquí es importante anotar que los dos primeros dígitos después del punto decimal, indican el porcentaje de ganancia, que se puede comparar con la tasa de interés bancario y que preferentemente debe ser superior a ésta.

$$\begin{array}{r} \text{Ganancia por} \\ \text{unidad invertida} \\ \text{por los} \\ \text{socios} = \end{array} \quad \begin{array}{r} \text{Utilidad neta} \\ \text{-----} \\ \text{Capital contable} \end{array}$$

La ganancia por inversión total muestra cuánto se gana por peso invertido total. En este caso, al igual que en el anterior, el índice muestra una relación parecida, sólo que van incluidos los compromisos de deudas de corto y largo plazo, lo cual hace que el resultado sea inferior al antes referido.

$$\begin{array}{r} \text{Ganancia por} \\ \text{inversión} \\ \text{total} = \end{array} \quad \begin{array}{r} \text{Utilidad neta} \\ \text{-----} \\ \text{Pasivo + Capital} \\ \text{contable} \end{array}$$

La ganancia por unidad vendida muestra cuánto se gana de utilidad por cada peso vendido. Esta razón nos ayuda a ver la eficiencia del equipo de ventas y también debe tender a elevarse, lo cual indicaría que se están haciendo ahorros en la empresa.

$$\begin{array}{r} \text{Ganancia por} \\ \text{unidad vendida} = \end{array} \quad \begin{array}{r} \text{Utilidad neta} \\ \text{-----} \\ \text{Ventas netas} \end{array}$$

Por otra parte se tienen los ciclos financieros que nos indican si se está aprovechando el capital invertido.

La rotación del activo indica cuánto se generó, en relación con todos los recursos puestos en operación. El resultado debe ser superior a 1.

$$\text{Rotación del activo} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$$

En seguida se presenta otro indicador que se obtiene mediante la operación de varios indicadores.

El ciclo financiero o económico que se obtiene con el ciclo de renovación de inventarios o ciclo de rotación de inventarios, más el de recuperación de las ventas, también conocido como rotación de cuentas por cobrar, menos el de liquidación de proveedores, también llamado rotación de proveedores, nos indica cuántos días lleva comprar materias primas, transformarlas, venderlas, pagar a los proveedores y recuperar el efectivo. (No debe esperarse hasta el término para

volver a hacer este cálculo). El resultado se obtiene en días y cuanto menos dure será mejor. El cálculo se hace en cuatro partes:

$$\begin{array}{rcl}
 & \text{Inventarios} & \\
 1. \quad \text{Rotación de} & \text{-----} & \times 360 \\
 \text{inventarios} = & \text{Costo de} & = \text{Días} \\
 & \text{ventas} &
 \end{array}$$

$$\begin{array}{rcl}
 & \text{Clientes} & \\
 2. \quad \text{Rotación de} & \text{-----} & \times 360 \\
 \text{cuentas por} & & = \text{Días} \\
 \text{cobrar} = & \text{Ventas netas} &
 \end{array}$$

$$\begin{array}{rcl}
 & \text{Proveedores} & \\
 3. \quad \text{Rotación de} & \text{-----} & \times 360 \\
 \text{proveedores} = & \text{Costo de} & = \text{días} \\
 & \text{ventas} &
 \end{array}$$

			días obtenidos en la
	+		rotación de
			inventarios
			días obtenidos en
	+		rotación de cuentas
Ciclo			por cobrar
4. financiero o			días obtenidos en
económico	-		rotación de
			proveedores

			días de duración del
	=		ciclo financiero o
			económico

2.4.1.2 Análisis de las tendencias

El análisis de tendencias mide los cambios en las partidas de estados sucesivos; sin embargo, el acreedor no puede hacer un análisis dinámico a menos que esté totalmente familiarizado con las relaciones de las partidas de un solo estado y con los principios del análisis estático.

En el análisis de tendencias , el acreedor, generalmente, hace ciertos cálculos del Estado Financiero del cliente durante un año corriente y los compara con cálculos similares de años anteriores.

Esta comparación da idea de las tendencias de los negocios. El acreedor puede ver en las tendencias de las varias partidas del Estado Financiero y en las relaciones de las tendencias de una partida a otra, si el negocio está prosperando, si permanece estacionario, o si sufre pérdidas.

Los métodos de análisis de tendencias usados por el acreedor en crédito mercantil son:

- 1)Análisis de la tendencia de la razón: La condición financiera de un cliente es revelada por el uso conveniente de razones. El estudio de los cambios de año con año en estas razones es una de las técnicas más efectivas que el acreedor puede usar para analizar el progreso de un cliente. Usa las mismas razones que el análisis de los renglones de un balance general sencillo y el análisis comparativo y coteja las razones.
- 2)Análisis de tendencias horizontales: El análisis de tendencias horizontales es un estudio de los

cambios en cada una de las partidas. Las cifras verdaderas de cada año son comparadas en lugar de razones entre las cifras asentadas. Sin embargo, el análisis horizontal no muestra la causa de los cambios en la condición del cliente. Por tal motivo, este tipo de análisis es más efectivo cuando se usa con análisis de tendencias de la razón.

2.4.1.3 Análisis del Origen y Aplicación de los Recursos

Con el fin de entender el significado real de un cambio en el balance general o estado de pérdidas y ganancias de un cliente, el acreedor debería conocer la causa de este cambio. Uno de los más efectivos métodos para saber lo que originó el cambio es el método del origen y la aplicación de los recursos.

Cualquier incremento en una partida puede ser consumado solamente por el descenso de otra o por el incremento de crédito o capital. Recíprocamente, cualquier descenso en una partida representa un incremento de alguna otra o un descenso en crédito o en capital.

Un acreedor experimentado puede decir, mediante la inspección sucesiva de dos balances generales dónde fueron obtenidos los fondos y a donde han ido, pero para ver el panorama más claramente, establece algunas veces un estado de Origen y Aplicación de Recursos.

El Estado de Origen y Aplicación de los Recursos no proporciona información que no sea evidente en la comparación de los dos balances generales, pero muestra la corriente de fondos, dentro del negocio, esto es, capacita al acreedor dónde fueron obtenidos los recursos y dónde fueron aplicados en el negocio.

2.4.1.4 Análisis del presupuesto

Los grandes y bien manejados negocios siguen la práctica de preparar presupuestos por escrito para un periodo definido por adelantado, usualmente un año o un periodo más corto.

El presupuesto pretende: prever las ventas para el periodo presupuestado; lo que costará hacer ese volumen de ventas; cuánto dinero en efectivo se necesitará; cuánto se gastará, etc.

La administración luego, intentará operar el negocio de acuerdo con el presupuesto preparado. Por supuesto, un presupuesto es solamente una estimación de lo que ingresará y se gastará en un futuro periodo de contabilidad y el plan puede ser trastornado por condiciones imprevistas. Sin embargo, las diferencias entre el resultado real y el estimado, son observadas y las variaciones son controladas con el objeto de que el negocio pueda tan estrechamente posible, alcanzar los resultados deseados.

Los bancos, habitualmente, piden a la firma que solicita prestado, una copia de su presupuesto, el cual puede ser una simple muestra de cifras, o un presupuesto bien elaborado. El acreedor en crédito mercantil, se da cuenta de que un presupuesto es un instrumento muy significativo de análisis financiero para él así como para los bancos, y están educando a sus clientes en la práctica de proporcionar presupuestos junto con estados financieros.

Generalmente todas las partidas más grandes del balance general son presupuestadas y colocadas en la forma de un presupuesto - balance. Similarmente, todos los renglones del estado de ingresos, pérdidas y ganancias, ventas y gastos anticipados, son

presupuestados y colocados en un presupuesto de pérdidas y ganancias. El presupuesto - balance demuestra, entre otras cosas, cómo será afectado el capital de trabajo de la compañía mediante el logro de los objetivos deseados.

Si se ha preparado adecuadamente, el presupuesto revelará claramente si los recursos líquidos de la compañía, son o no adecuados para fincar el volumen de negocios que se espera hacer.

Si un cliente está incrementando sus compras más allá del límite fijado por el acreedor, el presupuesto podría mostrar una expansión bien planeada que justifique el incremento de las compras.

No solamente el presupuesto señala la información financiera significativa, el hecho de que un negocio haya desarrollado el control presupuestal, es significativo para los prerrequisitos para presupuestar. Entre estos prerrequisitos están: 1) Un adecuado y bien concebido sistema general de contabilidad; 2) un bien proyectado sistema de contabilidad de costos y 3) una organización firmemente construida con líneas fijas de responsabilidad.

2.5 El límite del Crédito

El límite de crédito 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 provechosos para su firma. Por lo menos, debe estar seguro de que el monto del crédito extendido a un cliente, no interferirá la continuidad de las ventas y las utilidades.

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

Antes de empezar su propia investigación, el acreedor debe decidir si es provechosos. Sería un error perder tiempo y dinero en una pequeña cuenta que nunca arrojaría una utilidad sustancial.

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

El gerente de crédito pronto aprende que un límite puede ser una ayuda valiosa en las relaciones con su cliente. Puede ser usado para contener gastos temerarios o incrementar las adquisiciones de un cliente. Este, o respeta su crédito o lo viola notoriamente.

El crédito varía de acuerdo a las condiciones del negocio. Si en la experiencia del auxiliar de la cuenta del cliente se han cumplido las obligaciones puntualmente, o que ha incurrido en un incremento gradual en los pedidos, probablemente ha hecho una expansión del negocio que justifica el crédito adicional.

Un Estado Financiero fuerte, muestra incremento en los negocios, así como en las utilidades, usualmente requiere un incremento en el crédito. Recíprocamente, una posición financiera débil requiere un estudio del porqué el cliente está solicitando crédito adicional.

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

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

Recordar que el acreedor debe siempre considerar los intereses de su compañía, y la concesión de crédito

adicional a clientes apreciables producirá más ingresos al acreedor.

En un departamento de crédito bien dirigido, la revisión de los límites de crédito debe hacerse en las siguientes ocasiones:

- Cuando el cliente solicita crédito adicional o sobrepasa el límite fijado para él.
- Cuando está disponible un nuevo Estado Financiero.
- Cuando el cliente no hace sus pagos puntualmente.

Revisar un límite de crédito de un antiguo cliente es un asunto generalmente simple, particularmente después de medir una gran experiencia con la cuenta. Si el cliente requiere de crédito adicional, el acreedor comprueba el registro de pagos en el auxiliar de su cuenta y analiza las condiciones y desarrollo del negocio del cliente. Si estos factores son favorables, y si la firma del acreedor está en condiciones de proporcionar un crédito adicional, la solicitud es, por lo general, aprobada. Un buen departamento de crédito debe ser capaz de decidir rápidamente en cualquier ocasión durante el año.

2.6 Expediente del Crédito

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

- Revisión del nombre del acreditado.
- Tiempo de establecido.
- Capital social y capital estimado.
- Estados financieros.
- Informe del vendedor que visitó las instalaciones del cliente.
- Monto del crédito máximo autorizado.
- Resultado de la investigación del crédito.
- Cualquier otra información que se considere de importancia.

CAPÍTULO 3. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA

3.1 Políticas de cobranza

Las políticas de cobro de las empresas, son los procedimientos que éstas siguen para cobrar sus cuentas por cobrar a su vencimiento. La efectividad de las políticas de cobro de la empresa se pueden evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables.

Este nivel no depende solamente de las políticas de cobro sino también de la política de créditos en la cual se basa su aprobación. Si se supone que el nivel de cuentas malas atribuible a las políticas de crédito de la empresa es relativamente constante, puede esperarse un aumento en los gastos de cobro para reducir las cuentas de difícil cobro de la empresa.

El aumento en los gastos de cobro debe reducir la estimación de cuentas incobrables y el periodo medio de cobros, aumentando así las utilidades. Los costos de esta estrategia puede incluir la pérdida de ventas, además de mayores gastos de cobro si el nivel de la gestión de cobranza es demasiado intenso; en otras palabras, si la empresa apremia demasiado a sus

clientes para que paguen sus cuentas, estos pueden molestarse y llevar sus negocios a otra parte, reduciendo así las ventas de la empresa. La empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros.

3.2 Sistemas de cobranza.

En un sistema de cobranza el objetivo básico que se persigue, es hacer efectivas las cuentas que están 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 que la organización reinvierta su capital, mantenga el volumen de las ventas y desarrolle hábitos de pago puntual en los clientes.

Existen tres etapas en todos los sistemas de cobranza; Recordatorio, persecución y acción drástica.

3.2.1 Recordatorio

El primer paso es recordar al cliente la fecha de vencimiento de su cuenta. 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.

3.2.2 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 correos electrónicos, fax, cartas, llamadas telefónicas, visitas personales, etc.

3.2.3 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 él, a una agencia o abogado especializado en cobranzas judiciales.

3.3 Técnicas de cobranza

3.3.1 La correspondencia

Cartas

Las cartas se utilizan con frecuencia dentro de los procedimientos de crédito y cobranza, ya que ofrecen la ventaja de ser relativamente baratas, dejan constancia escrita de los esfuerzos de la cobranza, y es un medio de comunicación personal.

Las cartas relacionadas con el departamento de crédito y cobranza básicamente son 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.

En la actualidad y gracias a la modernidad, estas cartas generalmente son enviadas por fax o correo electrónico, lo cual agiliza los envíos y la recepción de información.

Las cartas tienen las siguientes características:

- Una carta debe ser clara, para que el lector de la misma pueda comunicar el contenido a las personas indicadas.
- El mensaje de la carta debe ser breve, lo indispensable para expresar la necesidad del pago respectivo.
- Una buena relación comercial está basada en la buena voluntad y mutua satisfacción, la carta debe mandarse dirigida a la persona encargada de manejar la cuenta, ya que el cobro del adeudo es más efectivo cuando se hace una referencia personalizada.
- Las cartas deben de ser cordiales, mostrando simpatía y comprensión, no debe mostrar desconfianza, ni hacer acusaciones de ningún género.
- Las cartas deben de mostrar la necesidad de comunicar un mensaje a un cliente, aunque éste sea desagradable para el cliente.
- Aun cuando se debe presionar al cliente, se debe mostrar la disposición a negociar la forma de pago.

3.3.2 Vía telefónica

La cobranza telefónica debe tener cinco elementos fundamentales:

- 1) 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.
- 2) Prioridad: El teléfono interrumpe las demás actividades del cliente, lleva implícita una idea de urgencia.
- 3) Imagen de la voz: La voz comunica la personalidad de quien habla, y la serenidad de las acciones proyectadas. Los ejecutivos de crédito practican técnicas para modular la voz y así tener mejores resultados en sus gestiones de cobranza.
- 4) Respuesta inmediata: La llamada telefónica planeada por el funcionario de crédito, implica espontaneidad en el cliente, ya que no tendrá tiempo de desarrollar una estrategia de defensa lógica, y puede lograr que el cliente se comprometa a pagar antes de lo que planeaba.
- 5) Relación personal: Sin necesidad de estar personalmente con el cliente, 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 ventaja la velocidad y certeza de que se está comunicando con la persona adecuada, 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 uno de los más baratos.

Pasos de la cobranza telefónica:

- Verificar Nombre del contacto y No. telefónico.
- Se debe verificar que el cliente sepa con quién está hablando, de que empresa le están llamado, el motivo de la llamada y el monto adeudado.
- No se deben permitir largas conversaciones, se debe adoptar una actitud mental enfocada hacia el cobro.
- El objetivo es la obtención rápida del pago, se debe de planear con anticipación una estrategia de motivación enfocada al pago.
- No se debe discutir con el cliente, la relación debe de ser simplemente de negocios, no personal.

- Control de la voz, ya que esta implica la identificación de emociones.

3.3.3 Visitas personales

Las visitas personales a clientes que se atrasan en sus pagos, debido a su elevado costo, se podrán reservar para aquellos casos de cobranza considerados como significativos, este esfuerzo de cobranza acelera los requerimientos de cobro en una u otra dirección hacia el 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 que el método es costoso, es difícil encontrar buenos cobradores, ya que estos deben gestionar el cobro, y no ser solamente recogedor de 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.

3.3.4 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 idóneas, y sobre todo, los plazos que la ley distingue para la recuperación jurídica 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 cual 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 a dos vías: Ordinaria y Ejecutiva, aunque antes de estos juicios existe un medio preparatorio.

Medios preparatorios

Son aquellos procedimientos, anteriores a juicio, que tienden a proporcionar a quien los promueve, elementos de conocimientos o de prueba que le permitan promover un juicio mercantil posterior, este juicio de carácter preliminar, tiene por objeto, realizar las actuaciones previas para un futuro juicio mercantil.

En este juicio se cita a las personas que recibieron la mercancía y a los que expidieron los contra recibos, firmaron las facturas o notas de remisión, o expidieron los recibos, para que ratifiquen el 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 tendrá en rebeldía y se les dará 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 de las firmas o con otros testigos, incurren 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:

- 1) La deuda del título debe ser cierta
- 2) La deuda debe ser exigible
- 3) 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.

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 solo se tienen un contra recibo, factura o nota de remisión, es decir, documentos que no traen aparejadas ejecución, sin que sea necesario acompañar los documentos que originan el derecho en la demanda, bastará con copia simple del documento.

Cuando 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.

3.4 Evaluación de la eficiencia de la cobranza

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

1. Análisis de antigüedad de saldos.
2. Ciclo de recuperación.
3. Rotación de cuentas por cobrar.

3.4.1 Análisis de Antigüedad de Saldos

Es el método más ampliamente utilizado para verificar que tan adecuados son los procedimientos de cobranza, proporciona una vista general de la antigüedad de la cartera y de los clientes que incurren en retrasos.

Consiste en listar las cuentas por cobrar para cerciorarse cuánto tiempo tiene de haberse facturado una cuenta aún no cobrada y la fecha de vencimiento del documento, en periodos significativos como 1 a 30 días, 30 a 60 días, 90 días en adelante.

Un esfuerzo de cobranza adecuado se reflejará si la mayor parte de las cuentas se cobran dentro del periodo normal de crédito otorgado.

NOMBRE DEL CLIENTE	POR VENCER	VENCIMIENTO EN DÍAS				TOTAL
		1 A 30	31 A 60	61 A 90	MÁS DE 90	
Huussman American S.A de C.V.	58.795,00	25.548,00	25.689,00	15.472,00	5.698,00	131.202,00
Dialta, S.A de C.V.	74.112,00	12.584,00	55.647,00	85.475,00	54.785,00	282.603,00
Vidrio Plano de México, S.A de C.V.	25.693,00	5.248,00	11.547,00	11.589,00	23.568,00	77.645,00
Reyassa, S.A de C.V.	47.854,00	25.147,00	14.147,00	2.528,00	65.478,00	155.154,00
Prisma, S.A de C.V.	58.965,00	5.874,00	58.569,00	2.563,00	3.214,00	129.185,00
Ochoa Corporativo, S.A de C.V.	15.478,00	8.745,00	89.521,00	14.587,00	14.585,00	142.916,00
Viveros, S.A de C.V.	58.741,00	5.478,00	1.458,00	4.785,00	14.785,00	85.247,00
TOTAL	339.638,00	88.624,00	256.578,00	136.999,00	182.113,00	1.003.952,00
%	33,83%	8,83%	25,56%	13,65%	18,14%	100,00%

3.4.2 Ciclo de Recuperación

En todo tipo de negocio que otorga crédito existe un ciclo de recuperación, mejor conocido como días de cartera, que se refiere al tiempo promedio en que se recupera la cartera, si los días de cobro son considerablemente superiores al periodo 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 de cartera

$$= \frac{\text{(Total de cuentas por cobrar / Ventas Netas)}}{\text{(Periodo de ventas)}}$$

Esta fórmula, a su vez está complementada con las siguientes:

Plazo de Crédito Otorgado

$$= \frac{\text{(Cuentas de cobrar no vencidas / Ventas Netas)}}{\text{(Periodo de Ventas)}}$$

Esta fórmula da a conocer el tiempo promedio de crédito otorgado.

Retraso Promedio en el Pago

$$= \text{Días de cartera} - \text{Días de Crédito Concedido}$$

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

3.4.3 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 periodo 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)*

CAPÍTULO 4. NAFINSA - UN NUEVO ENFOQUE DE COBRANZAS

4.1 Nafinsa - La institución.

La apertura de la economía mexicana ha significado la transformación acelerada de un mercado en el que la planta productiva nacional, antes protegida, requiere desarrollarse y mantenerse en condiciones similares a las de sus competidores en el exterior.

Ante esta nueva realidad, constituye un reto importante la modernización y el cambio estructural de la industria del país, siendo tarea de Nafinsa impulsar la competitividad de las empresas, para que asuman los compromisos y oportunidades del nuevo milenio.

Así, Nafinsa ha enfocado sus esfuerzos para ajustar sus políticas y diseñar nuevos esquemas e instrumentos, con el fin de apoyar de manera efectiva las necesidades de la industria y, en forma particular, fomentar la integración de las micro, pequeñas y medianas empresas a los grandes consorcios.

La vasta experiencia de Nafinsa en el desarrollo del sistema bancario y el mercado de valores, en el

financiamiento de la infraestructura básica, el fomento al desarrollo industrial, y posteriormente la apertura a la competencia global de nuestros días, le permiten contar con un compromiso de servicio y excelencia en el desarrollo de México.

4.1.1 Antecedentes.

Nafinsa se crea en 1934 como instrumento ejecutor de importantes transformaciones socioeconómicas que cambiarían el rumbo del país. En un principio, su propósito principal fue promover el mercado de valores y propiciar la movilización de los recursos financieros hacia las actividades productivas, proporcionando liquidez al sistema financiero nacional mediante la desamortización de los inmuebles adjudicados como garantía en la etapa revolucionaria.

En 1937 inicia la colocación de los primeros títulos de deuda pública en el mercado de valores, como parte de un proceso de rehabilitación de los valores gubernamentales. Asimismo y por primera vez, Nafinsa capta el ahorro nacional emitiendo sus propios títulos financieros, fortaleciendo el incipiente mercado de valores de ese entonces, con lo que éste pronto adquiere importancia dentro del sistema económico.

Como parte del marco institucional creado por el Estado mexicano, para promover el desarrollo económico del país, se convirtió en el instrumento central para financiar el desarrollo de la infraestructura económica de México.

El desarrollo de sus operaciones durante el periodo 1934-1940 contribuye a un proceso general de consolidación del aparato bancario nacional y, en un contexto más amplio, del sistema mexicano de economía mixta.

Hacia 1940, dos inquietudes eran apremiantes en la política económica del gobierno de México: la industrialización del país y la creación de un mecanismo eficaz para movilizar masivamente el ahorro hacia la promoción de la inversión productiva.

En ese año, y con la idea de crear una institución oficial que pudiera operar en esos dos sentidos, se dota a Nafinsa de una nueva ley orgánica, expedida el 30 de diciembre de 1940, que la define como banca de fomento, otorgándole facultades para promover, crear y auxiliar financieramente a empresas prioritarias, formar un mercado nacional de valores, y actuar como agente financiero del gobierno federal.

La circunstancia histórica de aquellos años exigía cubrir huecos profundos en materia de capitalización, por lo que se otorgaron a Nafinsa los medios necesarios para promover la inversión de grandes capitales en obras de infraestructura e industria básica, que requerían de cuantiosos recursos y de plazos largos para complementar su ciclo de maduración.

Un quinquenio después de su constitución como banca de desarrollo, al terminar la Segunda Guerra Mundial y al adoptarse el modelo de industrialización basado en la sustitución de importaciones, Nafinsa comienza a madurar una serie de proyectos industriales, que darían como resultado la creación de importantes empresas estratégicas para el desarrollo económico del país.

El apoyo de Nafinsa al proceso de industrialización de México ha sido fundamental y se ha orientado hacia múltiples sectores básicos. Su participación no ha sido solamente de carácter financiero, ya que también ha jugado un importante papel en la asesoría, formulación y evaluación de proyectos, selección de tecnología, puesta en marcha, operación y venta de grandes proyectos y empresas industriales.

En forma simultánea, Nafinsa se ha caracterizado por ser la pionera en el impulso y desarrollo del mercado de valores. Modificó y diversificó sus instrumentos de captación y participó en la creación del Fondo de Apoyo al Mercado de Valores y del Fondo México, como primer esfuerzo para captar capitales de riesgo en el extranjero.

Cabe señalar que a partir de 1975 se transformó en banca múltiple, asociándose con el Grupo Financiero Internacional, lo que le permitió diversificar sus fuentes de recursos y llevar las acciones de fomento a muchas regiones del país, cuyo gran potencial de crecimiento económico se puso en marcha.

En su papel de agente financiero del gobierno federal, Nafinsa ha contratado líneas de crédito en el mercado internacional de capitales, en condiciones ventajosas para el desarrollo del país, en términos de plazos, años de gracia y tasas de interés.

Con firmeza, Nafinsa ha realizado su proceso de internacionalización, estableciendo oficinas en los centros financieros más importantes, participando en grupos bancarios mundiales, y creando nuevos esquemas y procedimientos de coinversión, lo que ha dado lugar

a la materialización de proyectos realizados mediante la cooperación internacional.

La actividad fiduciaria de Nafinsa se inicia en 1953, y en este campo ha realizado importantes actividades en favor de áreas y agentes productivos marginados, o bien considerados estratégicos, al instrumentar la política de control selectivo del crédito con base en recursos públicos.

Mediante la administración de estos fondos y fideicomisos de fomento, Nafinsa ha movilizado, como fiduciaria, importantes montos de recursos patrimoniales por cuenta de terceros hacia actividades o regiones que se buscaba promover, en condiciones preferenciales en tasas de interés y plazos.

En resumen, durante esta etapa Nafinsa se convirtió en la más importante banca de desarrollo del país y de América Latina, y en un agente fundamental de impulso y equilibrio del mercado de valores del sistema financiero nacional. Cumplió plenamente los importantes objetivos que le fueron asignados y que sirvieron de base para la etapa subsiguiente.

Durante casi toda la década de los años ochenta, la economía mexicana vivió un proceso de crisis de la que no podía ser ajena Nafinsa. Es por ello que la institución vivió una etapa atípica, en la cual continuó realizando un importante papel como banca de desarrollo, al sanear las finanzas de algunas empresas estratégicas para la economía nacional.

La devaluación de la moneda, los altos pagos de intereses y principal de la deuda externa, el desequilibrio de la balanza comercial, la elevada inflación, la drástica contracción de financiamiento externo privado entre otros aspectos, causaron graves problemas a empresas públicas y privadas, orillando a varias a situaciones de insolvencia y cierre.

Ante esta situación, Nafinsa orientó gran parte de sus recursos y capacidad administrativa a la rehabilitación de aquellas empresas cuya conservación era fundamental para preservar la planta productiva y el empleo (principalmente en la minería, siderurgia y transportes) en forma tal que una vez superada la crisis, continuaran desempeñando su importante papel dentro de la economía nacional.

La institución cumplió muy satisfactoriamente su función de banca de desarrollo y salió fortalecida de este periodo, lo que se observa en su amplia flexibilidad y plena capacidad para reajustar funciones y estructura y participar activamente en la instrumentación de la nueva política económica adoptada a finales de los años ochenta.

4.1.2 Misión, Visión y Objetivos.

Misión de Nafinsa

Fomentar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, proporcionando financiamiento, capacitación y asistencia técnica, así como el desarrollo del mercado financiero, con el fin de promover el crecimiento regional y la creación de empleos para el país.

Visión de Nafinsa

Ser el principal impulsor de desarrollo de la pequeña y mediana empresa, a través de innovación y calidad, con gente comprometida y guiada por valores compartidos.

Objetivos Nafinsa

- Facilitar el acceso de las Pymes a los productos de Nafinsa para fomentar su desarrollo.
- Canalizar créditos al sector privado, primordialmente a las Pymes y a las regiones del país, para fomentar el desarrollo regional y la creación de empleos.
- Apoyar a medianas empresas en el mercado bursátil y a intermediarios financieros en la colocación de deuda para el desarrollo de los mercados financieros.
- Desarrollar productos y contar con niveles de servicio para satisfacer a los clientes.
- Contar con la tecnología, los procesos y certificación para tener una operación eficiente.
- Contar con recursos humanos capacitados y motivados para lograr los objetivos de la institución.
- Mantener una operación financiera sana para que no signifique una carga fiscal.
- Formar consejos consultivos a nivel estatal, con empresarios locales que contribuyan a los logros de regionalización de la institución.

4.1.3 Legislación.

- Decreto que autoriza a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para la fundación de una Sociedad Financiera con carácter de Institución Nacional. D.O.F. 31-VIII-1933.
- Decreto que modifica al que autorizó a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para la fundación de una Sociedad Financiera, S.A., con carácter de Institución Nacional de Crédito. D.O.F. 30-IV-1934.
- Ley Orgánica de Nacional Financiera S.A. D.O.F. 02-I-1975 en vigor el 3 de enero de 1975 y derogó la Ley Orgánica de 1940 y sus decretos reformatorios.
- Estatutos sociales de Nacional Financiera, S.A. aprobados el 23-V-1967.
- Decreto por el cual se transforma a Nacional Financiera, Sociedad Anónima, en Nacional Financiera, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo D.O.F. 12-VII-1985.
- Ley Orgánica de Nacional Financiera D.O.F. 26-XII-1986.

- Reglamento orgánico de Nacional Financiera, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo. D.O.F. 26-XII-1986.
- Reglamento Orgánico de Nacional Financiera, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo. D.O.F. 02-IV-1991.
- Ley de Instituciones de Crédito. D.O.F. 18-VII-1990.
- Ley Orgánica de Nacional Financiera, D.O.F. 26-XII-1986.
- Artículo Segundo. Nacional Financiera, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo, tendrá por objeto promover el ahorro y la inversión, así como canalizar apoyos financieros y técnicos al fomento industrial y en general, al desarrollo económico nacional y regional del País.
- Artículo Quinto. La sociedad con el fin de fomentar el desarrollo integral del sector industrial y promover su eficiencia y competitividad, en el ejercicio de su objeto, canalizará apoyos y recursos, y estará facultada para:

I.- Promover, gestionar y poner en marcha proyectos que atiendan necesidades del sector en las distintas

zonas del país o que propicien el mejor aprovechamiento de los recursos de cada región.

II.- Promover, encauzar y coordinar la inversión de capitales.

III.- Promover el desarrollo tecnológico, la capacitación, la asistencia técnica y el incremento de la productividad.

IV.- Ser agente financiero del Gobierno Federal en lo relativo a la negociación, contratación y manejo de créditos del exterior, cuyo objetivo sea fomentar el desarrollo económico, que se otorguen por instituciones extranjeras privadas, gubernamentales o intergubernamentales, así como por cualquier otro organismo de cooperación financiera internacional.

V.- Gestionar y, en su caso, obtener concesiones, permisos y autorizaciones para la prestación de servicios públicos vinculados con la consecución de su objeto o para el aprovechamiento de recursos naturales, que aportará a empresas que promueva. En igualdad de circunstancias gozará del derecho de preferencia frente a los particulares u otras instituciones para obtener dichos permisos, autorizaciones o concesiones, a excepción de lo que señalen las disposiciones legales aplicables.

VI.- Realizar los estudios económicos y financieros que permitan determinar los proyectos de inversión

prioritarios, a efecto de promover su realización entre inversionistas potenciales.

VII.- Propiciar el aprovechamiento industrial de los recursos naturales inexplorados o insuficientemente explotados.

VIII.- Fomentar la reconversión industrial, la producción de bienes exportables y la sustitución eficiente de importaciones.

IX.- Promover el desarrollo integral del mercado de valores.

X.- Propiciar acciones conjuntas de financiamiento y asistencia con otras instituciones de crédito, fondos de fomento, fideicomisos, organizaciones auxiliares de crédito y con los sectores social y privado.

XI.- Ser administradora y fiduciaria de los fideicomisos, mandatos y comisiones constituidos por el Gobierno Federal para el fomento de la industria o del mercado de valores.

4.2 Financiamiento Pymes

La mayoría de las empresas requieren de financiamiento para lograr sus objetivos y crecer. Por esta razón, Nafinsa ofrece una amplia gama de productos y servicios que son verdaderos trajes a la medida para

los diversos tipos de empresas y sus necesidades respectivas.

No es fácil conseguir un crédito, por eso Nafinsa presenta herramientas innovadoras que ayuden y asesoren en este proceso. Tomar la decisión de contratar un crédito es un paso difícil.

Nafinsa ofrece diversas formas de financiamiento a Pymes, entre las cuales se encuentra Cadenas Productivas.

4.3 Cadenas productivas.

Cadenas productivas es un programa de Nafinsa para tener un mejor control sobre la cobranza, mejorar la competitividad de las empresas y para facilitar la toma de decisiones.

Descripción del programa

Cadenas Productivas es una solución de negocios creada por Nafinsa para ofrecer en forma electrónica financiamiento, capacitación, asistencia técnica e información. De la misma manera, promover el desarrollo de las grandes cadenas de valor de México.

La cadena de valor se integra entre grandes empresas e instituciones gubernamentales y todas aquellas empresas con las que mantiene una relación comercial o de negocio.

Las Cadenas Productivas Nafinsa tienen como objetivo acercar a la gran empresa a sus proveedores e intermediarios financieros, para ofrecer productos y servicios que permitan fortalecer el desarrollo de proveedores y distribuidores. Son además una herramienta de comunicación en línea entre los participantes.

Beneficios del programa

Para los proveedores de las grandes empresas

- Realiza en efectivo las facturas antes de su vencimiento, sin generar pasivos adicionales.
- Brinda tasas de operación competitivas en el mercado.
- Permite elegir al intermediario financiero que más le convenga.
- Facilita la toma de decisiones.

- Relaciona con otros proveedores, permitiendo incrementar su volumen de ventas.
- Disminuye sus gastos de cobranza.
- Permite acreditar facturas por cualquier cantidad.
- Brinda información en línea.
- Para las grandes empresas, permite desarrollar su cartera de proveedores e integrar su cadena de suministro.
- Proporciona un ambiente para transaccionar de manera segura, asignando perfiles de usuarios.
- Simplifica su proceso de pagos al eliminar el manejo de documentos.
- Elimina costos operativos de las áreas de crédito y cobranza.
- Permite la carga masiva de información.
- Brinda información en línea.
- Permite adquirir mercancías o servicios a precios competitivos.
- Para los intermediarios financieros incrementa su negocio al acceder a un mercado de proveedores nuevo, proporcionando un mejor servicio que la competencia.
- Permite operar a bajo riesgo.

- Garantiza un margen de intermediación en cada operación de descuento electrónico.

4.3.1 Servicios del programa

4.3.1.1 Descuento electrónico

El descuento electrónico es una operación de factoraje financiero sin recurso, que permite obtener liquidez sobre las cuentas por cobrar antes de su vencimiento. De esta manera se pueden reinvertir los recursos en el ciclo productivo de los negocios y generar mayores ingresos.

El descuento electrónico convierte las cuentas por cobrar en efectivo, en forma electrónica y resuelve los problemas de liquidez.

Ventajas del descuento electrónico

- Mejora la eficiencia del capital de trabajo de la empresa .
- La disponibilidad de los recursos es en forma electrónica desde la comodidad de la oficina.
- Anticipa el pago de las facturas.

- Permite elegir el banco de preferencia para realizar las operaciones.
- Planea los gastos e inversiones del ciclo productivo de la empresa.
- Adquiere el control sobre las cuentas por cobrar.
- Todo esto en una plataforma ágil y segura.

Características del descuento electrónico

- Es un descuento de documentos.
- El crédito es por el 100% del valor de los documentos.
- El financiamiento es en pesos y a una tasa fija durante el plazo del crédito.
- Sin comisiones, a tasas preferenciales y sin garantía real.
- El plazo máximo es de hasta 120 días.

4.3.1.2 Capacitación y asistencia técnica en línea

Si la empresa está afiliada al programa se puede recibir capacitación y asistencia técnica en línea.

Los cursos en línea son los siguientes:

ABC del Crédito.

Crédito para Ti .

¿Cómo Venderle al Gobierno?.

Toma de decisiones empresariales.

La asistencia técnica en línea es a través del Ejecutivo Pyme, el asesor empresarial de Nafinsa en materia legal, fiscal y en general responde a cualquier pregunta sobre financiamiento, capacitación o asistencia técnica. La comunicación es vía correo electrónico y se responden las dudas y comentarios, en un plazo no mayor a 48 horas.

4.3.2 Solicitud de afiliación al Programa de Cadenas Productivas

Para ser parte del programa Cadenas Productivas se tienen que seguir los siguientes pasos:

- 1.Consultar la lista de grandes empresas y entidades de gobierno que forman parte del programa.
- 2.Si la empresa tiene relaciones comerciales con alguna de éstas, se llena el formulario de afiliación a Cadenas Productivas. Formulario de

Personas Física con Actividad Empresarial (Ver Anexo 1) y Formulario para personas morales (Ver Anexo 2).

3. Se recopila la documentación necesaria para la afiliación al programa y se contacta a Nafinsa (Ver Anexo 3).

4.3.3 Ingresar a tu cadena

Ingresar a tu cadena, es un menú que se presenta en la página de internet, el cual nos da la oportunidad de ingresar a la cadena productiva a la que nos hemos registrado, con el nombre del usuario y contraseña que nos ha sido asignada.

A continuación se describe el procedimiento que se sigue para descontar electrónicamente documentos en la página de internet de Nafinsa:

4.3.4 Ejemplo de cobranza por medio de Cadenas Productivas en la empresa Industrias Replemex, S.A. de C.V.

A continuación se mencionan los antecedentes, objetivo, filosofía y misión de la empresa que se está utilizando para el ejemplo.

Industrias Replemex, S.A. de C. V., es una empresa mexicana que surgió en el año de 1972, y cuya actividad principal es la fabricación de perfiles extruídos de plástico, y el ensamble, distribución e instalación de productos relacionados con la decoración y construcción de P. V. C.

El objetivo de Industrias Replemex, S.A. de C.V. es ser un equipo líder en el diseño, fabricación y comercialización de productos plásticos extruídos.

Industrias Replemex busca obtener productos novedosos y de calidad que satisfagan plenamente las necesidades y expectativas del cliente, al menor costo y en un ambiente de trabajo donde exista integridad, profesionalismo, cooperación y creatividad de todos los que conforman la empresa. Así mismo, considera la empresa como la reunión permanente y armónica de capital de trabajo, en el que el respeto a la calidad humana y el fortalecimiento de sus valores, genera excelencia en productos y servicios, y contribuye a la plena realización del bien común.

La misión de Industrias Replemex, S.A. de C.V. es ser una empresa reconocida por su servicio, imagen de

calidad, y ética comercial, orientada a satisfacer plenamente las necesidades del cliente en el mercado de extrusión de plásticos, y ser líderes a través de la innovación y competitividad internacional, manteniéndose como una empresa rentable y siempre preocupada por el desarrollo de su personal y de la sociedad.

El objetivo de este ejemplo, es mostrar la facilidad con la que se realiza la cobranza de documentos, a través del programa Cadenas Productivas en la empresa Industrias Replemex, S.A. de C.V.

Desde la comodidad de la oficina, el encargado del departamento de crédito y cobranza puede revisar los documentos que estarán en disponibilidad para ser descontados (cobrados), basta con ingresar a la página de internet de Nafinsa www.nafinsa.com y seguir el siguiente procedimiento:

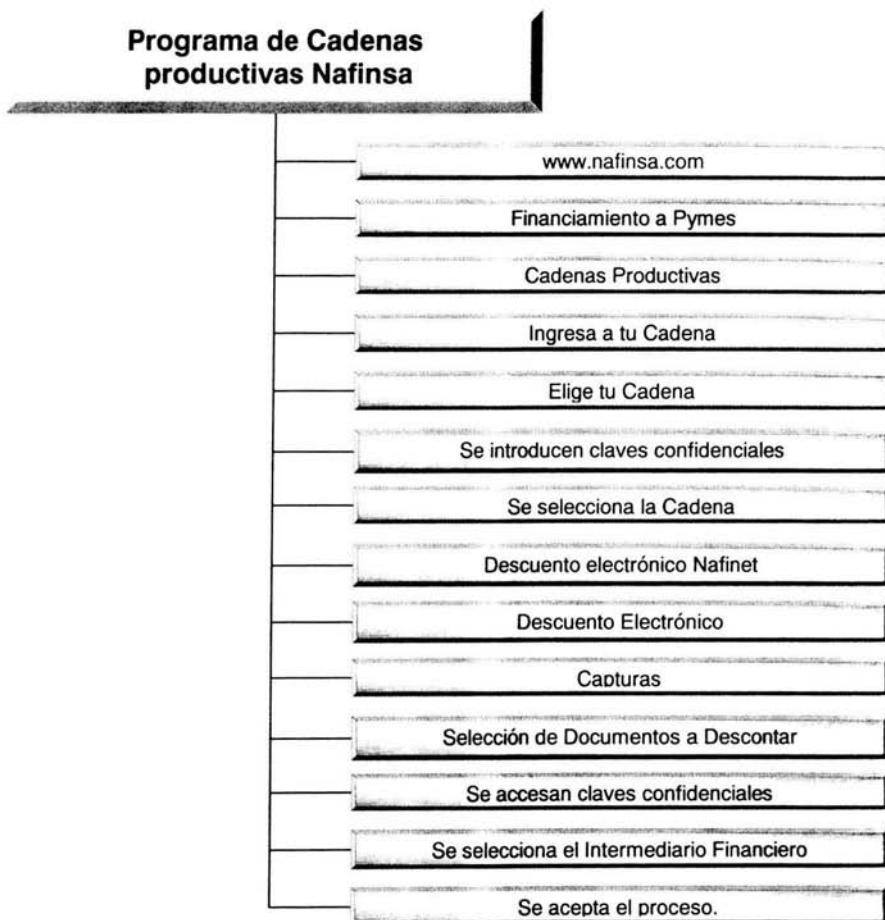
Una vez abierta la página electrónica de Nafinsa, se selecciona la opción de Financiamiento a Pymes, Cadenas Productivas, Después se Ingresa y se elige la cadena en la cual se va a trabajar, se accesan las claves confidenciales con las que se opera en el programa, se elige la opción de descuento de

documentos Nafinet, posteriormente capturas, se seleccionan los documentos a descontar y el intermediario financiero con el cual se va a trabajar. Después de las 2:00 p.m. del mismo día que se realizó el descuento de documentos, el importe cobrado por medio de Cadenas Productivas es depositado en la cuenta bancaria por medio del intermediario financiero.

Es importante mencionar que el horario de operación de Nafinsa para el descuento de documentos es de 9:00 a.m. a 12:00 p.m., fuera de estos horarios no se podrán descontar documentos.

A continuación se muestran los movimientos que se tienen que realizar al operar Cadenas Productivas.

Programa de Cadenas productivas Nafinsa



En la página electrónica No. 1 se muestra la opción para el descuento de documentos electrónicos, después de haber ingresado a la opción de cadenas productivas.

Nafin@net - Microsoft Internet Explorer

HOME MART
TU MEJOR VECINO

23426
INDUSTRIAS REPLEMEX, SA DE CV
REQUEJO PRESA ENRIQUE

Cadenas Productivas

México D.F. 12 de marzo del 2004 17:07:25

TU CADENA

- Administración
- Descuento Electrónico **A** Descuento Electrónico
- Inf. para Afiliados
- Cursos
- Videoconferencias
- Mis Sitios de Interés
- Encuestas
- Mensajes
- Fondos de Inversión
- Inicio
- Salir

CONSULTA

Convenio

Indicaciones financieras

ISS - CREDITO CAP 4 Nafin@net - Microsoft... 17:13

Página electrónica 1

En la pantalla electrónica 2, se muestra los documentos que son negociables en ese momento en la página. Como se muestra en el ejemplo, son dos los documentos negociables, con un importe por cobrar de \$29,132.20.

23426
INDUSTRIAS REPLEMEX, SA DE CV
REQUEJO PRESA ENRIQUE

México D.F. 12 de marzo del 2004 17:08:17

A continuación le mostramos un resumen de sus documentos negociables en las Cadenas Productivas en las que usted opera el Producto **Descuento Electrónico**.

Por favor seleccione la Cadena Productiva a la que desea ingresar

Resumen	Moneda Nacional		Dólares		
	Cadena	Núm. de Documentos	Monto	Núm. de Documentos	Monto
HOME MART MEXICO, S.A. DE C.V. (actual)	2	29,132.20	0	0.00	

Página electrónica 2

En la siguiente figura se muestran algunos documentos que fueron descontados, los importes que fueron cobrados, el monto de los intereses que el intermediario financiero aplica por el cobro anticipado.

Nafinet - Microsoft Internet Explorer

23426
INDUSTRIAS REPLEMEX, SA DE CV
REQUEJO PRESA ENRIQUE

Cadenas Productivas

México D.F. 12 de marzo del 2004 17:16:01

- Nafinet -

Info. de Documentos Tassa Cambios de Estatus

Capturas
Consultas
Reportes
Salir

Info. de Documentos	Tassa	Cambios de Estatus						
Estado	EPO	Número de Documento	Moneda	Monto Documento	Porcentaje de Descuento	Monto a Descontar	Monto Intereses	Monto a Recibir
S.A.	HOME MART MEXICO, S.A. DE C.V.	109380	MONEDA NACIONAL	\$ 75,204.00	100%	\$ 75,204.00	\$ 1,927.10	\$ 73,276.90
S.A.	HOME MART MEXICO, S.A. DE C.V.	109381	MONEDA NACIONAL	\$ 60,503.10	100%	\$ 60,503.10	\$ 1,670.98	\$ 58,832.12
S.A.	HOME MART MEXICO, S.A. DE C.V.	109382	MONEDA NACIONAL	\$ 17,374.10	100%	\$ 17,374.10	\$ 514.47	\$ 16,859.63
S.A.	HOME MART MEXICO, S.A. DE C.V.	109513	MONEDA NACIONAL	\$ 21,165.10	100%	\$ 21,165.10	\$ 626.72	\$ 20,538.38
S.A.	HOME MART MEXICO, S.A. DE C.V.	109579	MONEDA NACIONAL	\$ 34,306.60	100%	\$ 34,306.60	\$ 1,015.86	\$ 33,290.74
S.A.	HOME MART MEXICO, S.A. DE C.V.	109662	MONEDA NACIONAL	\$ 10,793.30	100%	\$ 10,793.30	\$ 341.11	\$ 10,452.19

Para cualquier aclaración o duda, favor de comunicarse al Centro de Atención a clientes Cd. De Mexico 50-89-61-07 Sin costo desde el interior de la República 01-800-NAFINSA (01-800 623-4672)

Inicio | TERS-ORE | Nafinet | Nafinet - ... | 17:21

Pantalla electrónica 3

CONCLUSIONES

Las transformaciones económicas, el establecimiento de alianzas estratégicas, nuevas formas de hacer negocios y la ampliación de las fronteras, determinan mediante la firma de acuerdos y el establecimiento de nuevas reglas el otorgamiento y recuperación de los créditos. Con la estandarización y programación de las ventas, la extensión y los plazos de los créditos han ido en aumento, las grandes ventas son negociadas, y dependen en la gran mayoría de plazos más largos en los pagos de los mismos. Si bien es cierto que los clientes cada día solicitan más tiempo de crédito, en las empresas se debe de tomar la decisión que mejor convenga, con un correcto análisis y con el personal capacitado para negociar las extensiones de crédito con buen margen de conveniencia para la empresa.

Una empresa puede establecer las razones o programas de evaluación de crédito a la medida de sus propios estándares de crédito. No hay procedimientos definitivos, pero la empresa debe ajustar su análisis de acuerdo a sus necesidades, para tener la certeza de que se están tomando los tipos de riesgos de crédito deseados, y así evitar pérdidas por el uso irresponsable del crédito. Todo crédito por fácil,

bueno y garantizado tiene riesgo. El análisis de crédito no pretende acabar con la incertidumbre del futuro, sino que disminuya. Un buen análisis financiero de la empresa otorga la seguridad de mantener la empresa con excelentes índices de rentabilidad.

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de crédito o la ejecución exitosa de una política de crédito deficientes no producen resultados óptimos. La política crediticia da como resultado el máximo de utilidad y el mínimo de pérdidas.

En la actualidad, la velocidad con la que se procesa la información financiera a través de internet, el descuento de documentos electrónicos, la disposición

de recursos económicos a través de firmas electrónicas, y un sin fin de herramientas tecnológicas que la modernidad nos ofrece, deben de ser aprovechadas al máximo en el departamento de crédito y cobranzas, ya que a través de él se obtiene la liquidez necesaria para el crecimiento económico de la Empresa.

A través de este trabajo de investigación llegué a la conclusión de que el Programa de Cadenas Productivas optimiza el control sobre la cobranza, mejora la competitividad de las empresas y facilita la toma de decisiones; es una solución de negocios que las compañías deben de implementar para obtener en forma electrónica financiamiento, capacitación y asistencia técnica.

BIBLIOGRAFÍA

1. Cervantes Ahumada Raúl, *Títulos y operaciones de Crédito*; Editorial Herrero; México, D. F. 1973, 416 p.
2. Cole Robert Diana; *Administración del Crédito*; México, D. F. 1997.
3. Ettinger Richard P. y Golieb David E.; *Créditos y Cobranzas*; Compañía Editorial Mexicana; 5ª. Edición, México 2003; 460 p.
4. Guillermina Baena Paz; *Tesis en 30 Días*; Editores Mexicanos Unidos, S. A.; 15ª. Reimpresión, Septiembre 1998, 100 p.
5. Hernández Samperi Roberto; *Metodología de la Investigación*; Editorial Mc Graw-Hill, 2ª. Edición, México D. F.; 1998, 487 p.
6. Heyes Stephan; *Crédito y Cobranzas Guía Práctica*; Ediciones Contables y Administrativas S.A. de C. V.; México D. F. 1994.
7. Molina Aznar Victor E.; *Estrategias para Otorgar Créditos Sanos*; Grupo editorial ISEF; 2ª. Edición, México D. F. 2000: 264 p.
8. Montaña Agustín; *Administración de la Cobranza, Programación y Control*; Editorial Trillas; México, D. F. 1992.
9. Tamayo y Tamayo Mario; *El Proceso de la Investigación Científica*; Ed. Limusa, 3ª. Edición; México, D. F. 1998, 231 p.

10. Weston Fred J.; *Fundamentos de Administración Financiera*; Editorial Mc Graw-Hill; México, D. F., 1998, 1148 p.
11. *Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito*, Grupo Empresarial ISEF, Compila VIII, México D. F., 2003, 99 p.
12. *Código de Comercio*; Grupo Empresarial ISEF, , Compila VIII, México D. F., 2003, 263 p.
13. *Código Procesal*; Grupo Empresarial ISEF, , Compila VIII, México D. F., 2003, 148 p.



nacional financiera

**Solicitud para Programa de Cadenas Productivas
Personas Físicas**

Solicitud

I. Datos Generales de la Persona

Nombre*(s), Paterno*, Materno	RFC*	Fecha Nacimiento*	Estado Civil*	Nacionalidad*
Identificación Oficial Tipo*	Identificación Oficial Número*	Fecha de alta en SHCP*	Correo Electrónico	
Calle*	Núm. Ext.*	Núm. Int.	Colonia*	C.P.*
Delegación / Municipio	Estado	Teléfono*	Fax	

II. Cuenta Bancaria donde:

- a) La MIPYME pagará a NAFIN la contraprestación por el uso de la Cadena Productiva (El primer año no tiene ningún costo).
- b) El Intermediario Financiero le acreditará a la MIPYME el importe correspondiente al documento objeto del Factoraje Electrónico o de Descuento Electrónico.
- c) NAFIN le depositará a la MIPYME a través del mecanismo de dispersión de pagos, los importes que la MIPYME no haya descontado por medio de CADENAS PRODUCTIVAS.

Banco*	Cuenta* (11 pos)	Plaza de Cuenta	Sucursal de Cuenta*	Cuenta CLABE (18 pos)	<input type="radio"/> Unica <input type="radio"/> Mancomunada
--------	------------------	-----------------	---------------------	-----------------------	------------------------------------------------------------------

III. Persona(s) a quien se autorizará el uso de la "clave secreta" y "clave de acceso" para realizar las operaciones propias de CADENAS PRODUCTIVAS

Nombre*(s), Paterno*, Materno	Puesto*	Teléfono*	Fax	Correo Electrónico
Nombre(s), Paterno, Materno	Puesto	Teléfono*	Fax	Correo Electrónico

VI. Descripción de la Actividad Empresarial e Información Estadística

Actividad o Giro*	Personal Ocupado*	Empleos a Generar	Principales Productos	Activo Total	Capital Contable
Ventas Anuales aprox.. (Último Ejercicio)		Ventas Netas Exportación aprox.. (Último Ejercicio)			

Nota: * Utilice letra de molde al llenar esta solicitud
* Es indispensable llenar todos los datos para iniciar su trámite de afiliación al programa de CADENAS PRODUCTIVAS NAFIN



nacional financiera

Solicitud para Programa de Cadenas Productivas
Personas Morales

Solicitud

I. Datos Generales de la Empresa

Razón Social o nombre del cliente* _____ RFC* _____ Fecha de Constitución* _____ Nacionalidad* _____
 Calle* _____ Núm. Ext.* _____ Núm. Int. _____ Colonia* _____ C.P.* _____
 Delegación / Municipio _____ Estado _____ Teléfono* _____ Fax _____ Correo Electrónico _____

II. Datos de Constitución de la Sociedad

Fecha de Inscripción _____ Entidad* _____ Número de Escritura* _____ Fecha de Escritura* _____ Folio Mercantil _____ Fecha Folio Mercantil _____
 Nombre del corredor o notario* _____ Número del corredor o notario* _____ Entidad del corredor o notario* _____

III. Datos de Inscripción y Registro de Poderes para Actos de Dominio

Fecha de Inscripción _____ Entidad* _____ Número de Escritura* _____ Fecha de Escritura* _____ Folio Mercantil _____ Fecha Folio Mercantil _____
 Nombre del corredor o notario* _____ Número del corredor o notario* _____ Entidad del corredor o notario* _____
 Mismos que la empresa Único Mancomunado
 Tipo Poder _____

IV. Apoderado(s) para Actos de Dominio

1) Nombre*(s), Paterno*, Materno _____ RFC* _____ Fecha Nacimiento* _____ Fecha de alta SHCP _____ Estado Civil* _____ Nacionalidad* _____
 Identificación Oficial Tipo* _____ Identificación Oficial Número* _____ Teléfono* _____ Fax _____ Correo Electrónico _____
 2) Nombre*(s), Paterno*, Materno _____ RFC* _____ Fecha Nacimiento* _____ Fecha de alta SHCP _____ Estado Civil* _____ Nacionalidad* _____
 Identificación Oficial Tipo* _____ Identificación Oficial Número* _____ Teléfono* _____ Fax _____ Correo Electrónico _____
 3) Nombre*(s), Paterno*, Materno _____ RFC* _____ Fecha Nacimiento* _____ Fecha de alta SHCP _____ Estado Civil* _____ Nacionalidad* _____
 Identificación Oficial Tipo* _____ Identificación Oficial Número* _____ Teléfono* _____ Fax _____ Correo Electrónico _____

V. Cuenta Bancaria donde:

- a) La MIPYME pagará a NAFIN la contraprestación por el uso de la Cadena Productiva (El primer año no tiene ningún costo).
 b) El Intermediario Financiero le acreditará a la MIPYME el importe correspondiente al documento objeto del Factoraje Electrónico de Descuento Electrónico.
 c) NAFIN le depositará a la MIPYME a través del mecanismo de dispersión de pagos, los importes que la MIPYME no haya descontado por medio de CADENAS PRODUCTIVAS.

Banco* _____ Cuenta (11 pos)* _____ Plaza de Cuenta _____ Sucursal de Cuenta* _____ Cuenta CLABE (18 pos) _____
 Unica Mancomunada

VI. Persona(s) a quien se autorizará el uso de la "clave secreta" y "clave de acceso" para realizar las operaciones propias de CADENAS PRODUCTIVAS

Nombre*(s), Paterno*, Materno _____ Puesto* _____ Teléfono* _____ Fax _____ Correo Electrónico* _____
 Nombre*(s), Paterno*, Materno _____ Puesto* _____ Teléfono* _____ Fax _____ Correo Electrónico* _____

VII. Descripción de la Actividad Empresarial e Información Estadística

Actividad o Giro* _____ Personal Ocupado* _____ Empleos a Generar _____ Principales Productos _____ Activo Total _____ Capital Contable _____
 Ventas Anuales aprox.. (Último Ejercicio) _____ Ventas Netas Exportación aprox.. (Último Ejercicio) _____

Nota: * Utilice letra de molde al llenar esta solicitud
 * Es indispensable llenar todos los datos para iniciar su trámite de afiliación al programa de CADENAS PRODUCTIVAS NAFIN



nacional financiera

Programa de Cadenas Productivas

Documentación Necesaria para la Afiliación al Programa

1. SOLICITUD PARA EL PROGRAMA CADENAS PRODUCTIVAS

2 copias

- Debe llenar cuidadosamente esta solicitud ya que con esta información elaboraremos sus convenios y contratos necesarios para afiliarlo al Programa de Cadenas Productivas.

2. ACTA CONSTITUTIVA

2 copias

- La escritura pública correspondiente a la constitución de la empresa debe contar con el sello del Notario Público (es decir, protocolizada ante Notario).
- Debe estar inscrita en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, contando con el sello de inscripción, nombre y firma del registrador y número de folio legibles, y que normalmente aparece en la última página de la escritura.
- Debe contener la descripción de la asignación de poderes.
- Especifica quién es el administrador único, o bien, quién cuenta con todas las facultades para obligar a la empresa (persona moral).
- La persona que represente a la empresa en la afiliación al programa Cadenas Productivas debe contar con al menos poderes para actos de dominio.
- En caso de reformas a la escritura constitutiva (acta constitutiva), tales como fusiones, escisiones, asambleas extraordinarias, cambios en el nombre de la sociedad, aumento de capital, éstas deberán incluirse en copia fotostática.
- En caso de empresas mexicanas con inversión extranjera, se deberá contar con la inscripción en el Registro Nacional de Inversiones Extranjeras (formato específico, sellado por el mencionado Registro) y agregar copia correspondiente.

3. PODERES

2 copias

- Debe constar en escritura pública (sello del Notario o Corredor Público).
- La persona que represente a la empresa en la afiliación al programa Cadenas Productivas (Convenio PYME) tiene que tener facultades al menos para ejercer actos de dominio.
- Quien otorga este poder a dicho representante tiene que ser la misma persona que está facultada para el otorgamiento de poderes, según conste en el acta constitutiva, o bien mediante asamblea de accionistas o sesión de consejo de administración.

4. COMPROBANTE DE DOMICILIO

2 copias

- El comprobante de domicilio no debe tener una antigüedad mayor a 3 meses.
- Podrá ser recibo de luz, agua o teléfono.
- El domicilio del comprobante deberá coincidir con el domicilio social (ciudad y estado) que se indica en el acta constitutiva o reformas a la misma.
- Deberá coincidir con el domicilio fiscal dado de alta en hacienda.
- Debe ser aquel que se indique en los formularios.

5. COMPROBANTE DE ALTA EN HACIENDA

2 copias

- Se deberán presentar copias del alta en Hacienda a través del formato R-1 o su equivalente.
- La dirección de alta en Hacienda deberá coincidir con la dirección del comprobante de domicilio.
- En caso de que esta dirección no coincida, se deberá presentar también el formato R-1 del último cambio de domicilio fiscal, y que deberá coincidir con el comprobante actual y lo asentado en los formularios.

6. CÉDULA DE REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

2 copias

- Copia legible.
- El R.F.C. debe coincidir con el comprobante de domicilio y en su caso, con el último formato R-1 de cambio de domicilio fiscal y con los formularios a ser llenados.

7. COPIA DE IDENTIFICACIÓN OFICIAL DEL REPRESENTANTE LEGAL

2 copias

- Debe corresponder a la persona que firma los formularios a ser llenados y será la misma persona que cuente con los poderes para actos de dominio, que se menciona en el inciso correspondiente a poderes.
- Debe ser credencial IFE (copia por ambos lados) o pasaporte vigente.
- En caso de extranjeros, formato FM2 o FM3.
- La firma deberá coincidir con la firma que aparezca en el CONVENIO PYME y los formularios de los intermediarios financieros.

8. ESTADO DE CUENTA DE CHEQUES

2 copias

- Deberá coincidir con el número de cuenta del convenio MIPYME.
- Deberá coincidir con el domicilio fiscal actual de la empresa.

9. CONVENIO MIPYME Y DOCUMENTOS SOLICITADOS POR EL INTERMEDIARIO FINANCIERO

2 originales

- Estos documentos le serán enviados completamente llenos en cuanto nos envíe la solicitud íntegramente requisitada.
- Deberá estar firmado por el representante legal de la empresa con poderes para actos de dominio.