



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**FACTORES A CONSIDERARSE PARA LA DISMINUCIÓN DE  
CARTERA VENCIDA EN UNA EMPRESA DE GIRO COMERCIAL**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN CONTADURÍA**

**P R E S E N T A :  
MARÍA DEL CARMEN AGUILAR GÓMEZ**

**ASESOR: C.P. RAFAEL CANO RAZO**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MÉX.**

**2004**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES Y ENSEÑANZA DE QUÍMICA  
MEXICO, D.F.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**FACTORES A CONSIDERARSE PARA LA DISMINUCIÓN DE  
CARTERA VENCIDA EN UNA EMPRESA DE GIRO COMERCIAL**

# **T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN CONTADURÍA**

**PRESENTA:**

**MARÍA DEL CARMEN AGUILAR GÓMEZ**

**ASESOR : C.P. RAFAEL CANO RAZO**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.**

**2004**

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS  
U. N. A. M.

FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

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

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

Factores a considerarse para la disminución de cartera  
vencida en una empresa de giro comercial.

que presenta la pasante: María del Carmen Aguilar Gómez  
con número de cuenta: 08940052-0 para obtener el título de :  
Licenciada en Contaduría

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

**ATENTAMENTE**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 03 de Agosto de 2004

PRESIDENTE	<u>C.P. Jorge Lopez Marín</u>	
VOCAL	<u>M.C.E. Rosa María Olvera Medina</u>	
SECRETARIO	<u>C.P. Rafael Cano Razo</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.C. Francisco Alcántara Salinas</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>C.P. Carlos Fco. Roman Rivera</u>	

Dios me ha dado la oportunidad de conocer a un sinnúmero de personas que de diferentes formas me han apoyado a concluir cada meta que me he fijado, es por eso que le agradezco, el estar presente en cada momento de mi vida.

A mi familia que ha sido el motivo para enfrentar cada reto de mi vida, no sé que haría sin ustedes: JC, Maye y Carlitos.

A mi madre, que me ha apoyado día a día para seguir siempre adelante.

A mis hermanos, Rosa que has estado conmigo en todo momento, en las buenas y en las malas, a Francisco y Gerardo.

A mis amigos que han compartido conmigo tantas experiencias, Especialmente a Caro, Theo y Lily. Gracias por su apoyo.

A la Universidad que me brindó un espacio en el que pude desarrollarme no solo en el plan académico sino también en el emocional, y a todos mis maestros desde aquella religiosa que me enseñó a escribir mis primeras letras hasta el Profr. Cano que me condujo a la conclusión de esta Tesis.

**Muchas Gracias**

## **ÍNDICE**

<b>OBJETIVO</b>	1
<b>INTRODUCCIÓN</b>	2
<b>CAPÍTULO 1 EL CRÉDITO</b>	
1.1 Antecedentes y evolución del crédito.	3
1.2 Definición de crédito.	6
1.3 Clasificación del crédito.	7
1.4 La función del crédito.	10
<b>CAPÍTULO 2 EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO</b>	
2.1 Tipos de estructuras organizacionales en una empresa.	13
2.1.1 Estructura lineal.	13
2.1.2 Estructura funcional o piramidal.	14
2.1.3 Estructura de organización de línea y staff.	15
2.2 Organización de un departamento de crédito.	16
2.3 El departamento de crédito y su relación con otros departamentos.	18
2.3.1 Mercadotecnia y ventas.	19
2.3.2 Finanzas y tesorería.	19
2.3.3 Compras y Producción.	19
2.3.4 Otros departamentos.	20
2.4 Centralizar o descentralizar la función de crédito.	21
2.5 Manual de organización.	23
2.5.1 El organigrama.	23
2.5.2 Los objetivos.	24
2.5.3 Las políticas.	25
2.5.4 La descripción de puestos.	26
2.5.5 Los procedimientos.	27
2.5.6 Las formas, informes y reportes del área.	28
2.6 Entrenamiento que requiere el personal del departamento de crédito.	28
<b>CAPITULO 3 LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA</b>	
3.1 Las políticas de crédito y cobranza y su importancia.	30

3.2 Responsabilidades de las diversas áreas en el establecimiento de las políticas de crédito.	32
3.3 El proceso de crédito y cobranza.	33
3.3.1 Evaluación del riesgo del cliente.	34
3.3.2 Establecimiento de la línea y términos de crédito.	38
3.3.3 Controlando la exposición.	47
3.3.4 Facturación y términos de pago.	50
3.3.5 La cobranza.	52
3.3.6 Monitoreo de riesgos.	54
3.3.7 Problemas de cobranza y reservas.	54
3.3.8 Reportes para la administración del departamento.	59

## **CAPÍTULO 4 LA ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO**

4.1 Análisis de riesgos.	62
4.2 Las 4 C del crédito.	64
4.2.1 La capacidad de pago del cliente.	64
4.2.2 El carácter de crédito o reputación moral.	65
4.2.3 El capital o fuerza financiera del cliente.	66
4.2.4 Las condiciones económicas del entorno.	67
4.3 La solicitud del crédito.	68
4.3.1 El objetivo de la solicitud de crédito.	73
4.3.2 Antecedentes del cliente.	73
4.3.3 El presente y el futuro a través del análisis de estados financieros.	75
4.3.4 Conclusiones y recomendaciones.	82
4.4 Razones financieras.	83
4.4.1 Razones de liquidez.	84
4.4.2 Razones para medir el empleo de recursos.	86
4.4.3 Razones relacionadas con las utilidades.	87
4.5 Fuentes de información del crédito.	89
4.5.1 Los representantes de venta.	89
4.5.2 La bolsa de valores y el buró de crédito.	90
4.5.3 La entrevista personal del analista de crédito.	91
4.5.4 Las agencias investigadoras de crédito.	91
4.5.5 Instituciones bancarias.	93
4.6 Títulos y bienes que garantizan una operación de crédito.	94
4.6.1 Letra de cambio.	95
4.6.2 El pagaré.	96
4.6.3 El cheque.	97



4.6.4 El aval, el protesto y la acción cambiaria.	98
---	----

## **CAPÍTULO 5 LA COBRANZA**

5.1 La responsabilidad de la cobranza.	99
5.2 Administración de las cuentas por cobrar.	100
5.3 Funciones del departamento de cobranza.	103
5.4 Procedimientos de cobro.	103
5.4.1 El estado de cuenta.	104
5.4.2 Las cartas o la llamada telefónica.	104
5.5 Problemas de cobranza.	106
5.6 Cobro de intereses por mora.	109
5.7 Traslado de cartera comercial al departamento legal.	110
5.8 Reservas de cuentas incobrables.	110

## **CAPÍTULO 6 CASO PRÁCTICO**

6.1 Marco Referencial.	112
6.2 Organigrama del departamento de crédito de LYESA.	112
6.3 Objetivos de crédito y cobranza.	114
6.4 Políticas de crédito y cobranza de la compañía.	116
6.4.1 Políticas de crédito.	116
6.4.2 Políticas de cobranza.	120
6.5 Descripciones de puestos.	124
6.6 Procedimientos del área de crédito y cobranza.	133
6.7 Reportes del área de crédito y cobranza.	134

## **ANEXO A PROCEDIMIENTOS**

A.1 Procedimiento de evaluación y otorgamiento de crédito.	142
A.2 Procedimiento de cobranza.	145
A.3 Procedimiento de aplicación de cobranza.	148
A.4 Procedimiento de aprobación de pólizas de ingresos y aplicación de notas de crédito de los clientes.	151
A.5 Procedimiento de liberación de suministro	154

<b>CONCLUSIONES</b>	157
---------------------	-----

<b>ABREVIATURAS</b>	159
---------------------	-----

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	160
---------------------	-----

## **OBJETIVO**

Determinar las principales causas que ocasionan retrasos en el cobro a clientes y que conllevan a una cartera vencida con sus respectivos riesgos financieros.

## INTRODUCCIÓN

El crédito surge de la necesidad de disponer o disfrutar de un bien sin contar de manera inmediata con capital para comprarlo o pagarlo, en otros tiempos los consumidores podían disfrutar de satisfactores solamente como consecuencia de un ahorro previo.

Las empresas ante la excesiva oferta de bienes y servicios buscan nuevas formas de atraer clientes poniendo a disposición de los consumidores líneas de crédito, pero, ¿todos los consumidores tienen la posibilidad de cumplir con sus compromisos crediticios?, ¿Cómo saber que monto debe de autorizarse y a que plazo?, ¿Qué hacer cuando un cliente incurre en mora?, ¿Qué factores afectan directamente en el cumplimiento de pago de los clientes?

En la actualidad el crédito es vital para el desarrollo de la economía de los países y de todas las empresas produciendo beneficios como: incremento en los volúmenes de venta, disminución de costos, elevación de niveles de consumo, creación de fuentes de trabajo y la ampliación de nuevos mercados entre otros.

El correcto funcionamiento de un departamento de crédito y cobranza va desde su organización y establecimiento de sus políticas hasta el seguimiento que se debe de dar a cada línea de crédito otorgada. Por lo tanto, el presente trabajo pretende desarrollar de la manera más sencilla para el lector este ciclo.

# CAPÍTULO 1 EL CRÉDITO

## 1.1 Antecedentes y evolución del crédito.

Emilio Villaseñor menciona en su libro... de una forma amplia podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que el crédito es tan antiguo como la civilización... <sup>1</sup> esta aseveración podría ser válida si consideramos que en sus inicios los préstamos no se daban en papel moneda sino en especie, y que una vez que nace el empleo de la moneda aparecen los primeros signos crediticios.

Mencionaremos de manera muy general algunos indicios del crédito como antecedente histórico:

Los primeros signos de desarrollo crediticio se dan en la antigua Roma, antes de la era cristiana, los réditos fluctuaban entre el 40 y el 75% muy elevados a nuestra consideración pero debido a las circunstancias de la época apenas cubría el riesgo que corría el prestamista. Existe constancia de leyes y decretos que establecían penas para el deudor moroso que iban desde la confiscación de sus bienes hasta la muerte, siendo el castigo más común su venta en calidad de esclavo mientras se cubría la deuda.

Los griegos y romanos utilizaron letras de crédito para evitar el transporte material de dinero, debido a los riesgos ante asaltos a las caravanas de mercaderes, los cuales depositaban su dinero en el banco de su ciudad y el banquero le extendía un documento que pagaba su corresponsal en el sitio de su destino.

Las primeras instituciones de crédito fueron las casas comerciales de la época renacentista, como la de los Médicis; más tarde surgieron los bancos como entidades

crediticias, y en tiempos actuales otras instituciones de crédito, entre las que se encuentran corporaciones privadas, la bolsa o mercado de valores, las cajas de ahorro y todas las demás instituciones de crédito. El desarrollo de los sistemas bancarios nacionales incrementó las facilidades crediticias de las economías modernas.

En México los primeros vestigios de operaciones crediticias se encuentran entre los aztecas a fines del siglo XV, la economía azteca había alcanzado un notable desarrollo y las transacciones comerciales se realizaban no sólo mediante trueques, sino como verdaderas operaciones de compraventa utilizando ciertos objetos como moneda (cacao, piezas de cobre, trozos de tela llamados *jatoguachtli* destinados a adquirir bienes). Además la legislación azteca reconocía las deudas y establecía cárcel o esclavitud para deudores morosos.

Hoy día, los tipos de interés que cobran los bancos dependen de un tipo de descuento, que es el interés que cobra el banco central cuando presta dinero a los bancos comerciales. Este tipo de descuento pretende controlar el volumen del crédito bancario. Tiempo atrás no era necesario ejercer este control cuando el sistema monetario internacional se regía por el patrón oro y el tipo de descuento dependía de la cantidad de oro disponible; si aumentaba el tipo de descuento se producía una entrada masiva de oro que hacía caer el tipo; de igual manera, si disminuía el tipo se producía una salida masiva de oro del país. Entre 1931 y 1936 todos los países abandonaron el patrón oro. Hoy los gobiernos utilizan varias medidas para controlar la cantidad de crédito existente en una economía (como por ejemplo la obligación de mantener un mínimo porcentaje de los depósitos en reserva o periodos de amortización limitados, entre otros); a su vez, los sistemas monetarios dependen de la cantidad de crédito que se mueva.

---

<sup>1</sup> Emilio Villaseñor, Elementos de Administración de Crédito y Cobranza

El mecanismo de control de crédito queda reflejado por las operaciones que llevan a cabo los bancos centrales, que controlan el volumen de créditos de la economía comprando deuda pública, estableciendo el tipo de descuento y, de esta manera, provocan que los créditos sean más o menos caros.

Todas las operaciones bancarias y los métodos para controlarlas forman parte del sistema crediticio de un país. El nivel de actividad económica o la etapa del ciclo económico en que se encuentra un país en un determinado momento puede deducirse a partir del sistema crediticio: cuando aumenta el volumen de créditos se está en una etapa de expansión económica, mientras que si disminuye el volumen de crédito, suele significar que se está en un periodo de recesión o en una depresión económica. Las fluctuaciones del sistema crediticio pueden afectar al nivel de precios, ya que cuando aumenta el volumen de créditos, aumenta la oferta monetaria, lo que empuja al alza de los precios.

La importancia del crédito ha aumentado en los últimos años a medida que se van realizando más transacciones mediante operaciones de crédito y cada vez menos se realizan con dinero en efectivo. Los adelantos en las técnicas informáticas han favorecido la utilización de tarjetas de crédito y de débito, al tiempo que crecían las operaciones comerciales entre empresas utilizando instrumentos crediticios. La principal preocupación de los políticos consiste en saber si los gobiernos son capaces de controlar el aumento del volumen de créditos, impidiendo que éstos crezcan de forma excesiva lo que provocaría un aumento de la inflación.

Desde finales de la II Guerra Mundial, las necesidades crediticias de los países contendientes agravaron los problemas de liquidez financiera a escala internacional. Los préstamos para restablecer el comercio internacional y la reconstrucción de las industrias se realizaron a través del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional (FMI). En 1948, con el Plan Marshall, Estados

Unidos concedió importantes créditos a los países europeos y la ampliación de este tipo de créditos a países poco industrializados de África, Asia y América Latina, concedidos por instituciones financieras internacionales como el Banco Mundial, ayudaron a promover su crecimiento económico.

Durante las décadas de 1970 y 1980 aparecieron nuevos problemas financieros a escala internacional. El rápido aumento de los precios del petróleo que se produjo a partir de 1973 impulsó a muchos países a buscar créditos para pagar sus importaciones energéticas. Los créditos destinados a financiar planes de desarrollo muy ambiciosos fueron otro factor importante que llevó a muchos países, entre ellos los de América Latina, a tener importantes problemas de deuda externa, sobre todo cuando más tarde aumentaron los tipos de interés al tiempo que caían los precios de las materias primas, que son la fuente principal de recursos de los países menos industrializados.<sup>2</sup>

## 1.2 Definición de crédito.

Hoy día nuestra sociedad de consumo está muy familiarizada con el crédito, pero, ¿qué significa la palabra crédito?, Definiéndolo de manera simple diríamos que significa confianza de acuerdo con sus raíces latinas *creditum*, de credere, tener confianza.

Crédito, en comercio y finanzas, es un término utilizado para referirse a las transacciones que implican una transferencia de dinero que debe devolverse transcurrido cierto tiempo. Por tanto, el que transfiere el dinero se convierte en acreedor y el que lo recibe en deudor; los términos crédito y deuda reflejan pues, una misma transacción desde dos puntos de vista contrapuestos.

---

<sup>2</sup>"Crédito", *Enciclopedia Microsoft Encarta 98* Microsoft Corporation.

En particular me parece por demás acertada la forma como John Stuart Mill define el crédito... permiso para usar el capital de otro... <sup>3</sup>o bien aquella que da Joseph French Johnson... poder para obtener bienes o servicios por medio de la promesa de pago en una fecha determinada en el futuro... <sup>4</sup>sin embargo una definición de las más ampliamente aceptadas lo define como “un derecho presente a pago futuro”

Sin embargo todas las definiciones que pudiéramos dar de esta palabra, tendrían por demás implícita la palabra confianza, de ahí que el otorgamiento de un crédito sin confianza resulte realmente inconcebible; adicionalmente el crédito provee de cierto plazo de tiempo que permite al comprador o consumidor satisfacer sus necesidades ante la carencia de dinero para pagar en efectivo, es decir, el vendedor otorga un bien al comprador a cambio de una promesa de pago en un tiempo futuro asimilando los riesgos de recuperar su capital.

Hay crédito siempre que exista un contrato a término sea este verbal o escrito, una operación crediticia da el derecho al vendedor a recibir un pago a futuro y obliga al comprador a pagar en un tiempo determinado, la obligación de pago resulta tanto moral como legal, es por eso que en su acepción jurídica el crédito es una promesa de pago que establece un vínculo jurídico entre el deudor y el acreedor, aspecto que veremos en capítulos subsecuentes.

### **1.3 Clasificación del crédito.**

Hay una gran diversidad de operaciones en las que se utiliza el crédito, ante lo cual podremos encontrar una gran variedad de clasificaciones del mismo:

---

<sup>3</sup> John Stuart Mill, Economía Política

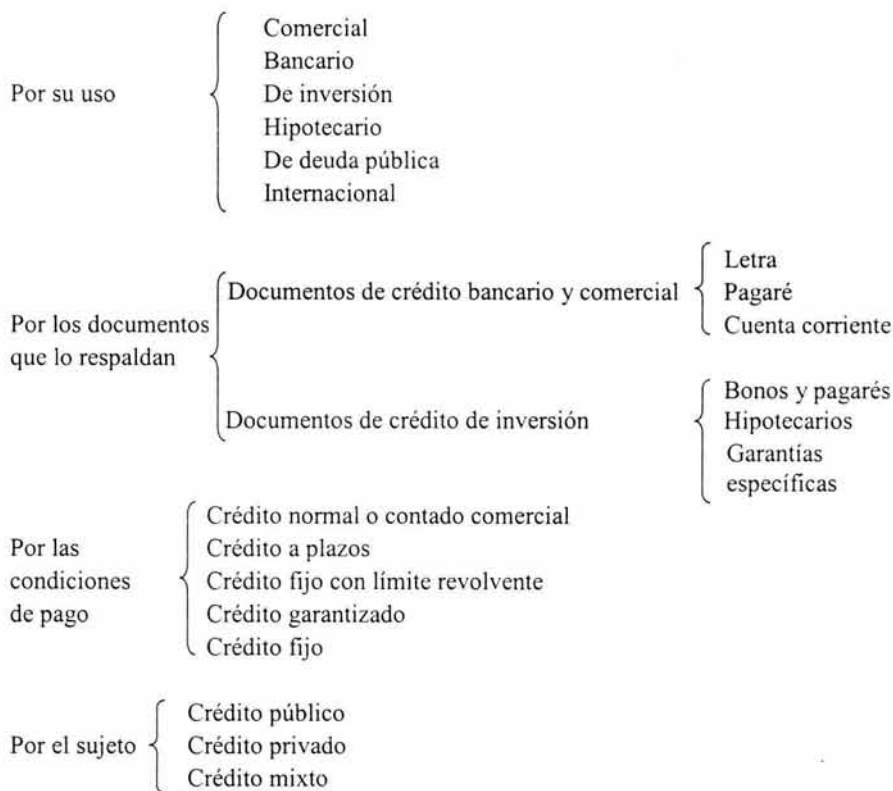
<sup>4</sup> French Johnson, el dinero y la circulación



Por su naturaleza	{	Propio	
		Necesario	
Por las cosas en que consiste la prestación	{	Natural	
		Monetario	
Por el vencimiento	{	A término	{
			Corto Plazo
			Largo Plazo
		En plazo	{
			Denunciable
			No Denunciable
Por las personas	{	Público	
		Privado	
Por la garantía	{	Personal	{
			Directo
			Aunado a un tercero
		Real	{
			Mobiliario
			Inmobiliario
Por la finalidad	{	De consumo	
		Productivo	{
			Comercial
			Popular
			Agrícola

A continuación enlistaremos un cuadro clasificando al crédito como una actividad de acuerdo con el maestro Zapico:<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Zapico Ramón, Crédito y Cobranza



De este cuadro tomaremos los principales tipos de crédito:

- Créditos comerciales, que son los que unos fabricantes conceden a otros para financiar la producción y distribución de bienes. Puede darse entre comerciantes o productores o bien directamente al consumidor final.
- Créditos a la inversión, demandados por las empresas para financiar la adquisición de bienes de equipo, las cuales también pueden financiar estas inversiones emitiendo bonos, pagarés de empresas y otros instrumentos financieros que, por lo tanto, constituyen un crédito que recibe la empresa.

- Créditos bancarios, que son los que concede un banco y entre los que se podrían incluir los préstamos; créditos al consumo o créditos personales, que permiten a los individuos comprar bienes y pagarlos a plazos.
- Créditos hipotecarios, destinados a la compra de bienes inmuebles, garantizando la devolución del crédito con el bien inmueble adquirido.
- Créditos que reciben los gobiernos (centrales, regionales o locales) al emitir deuda pública.
- Créditos internacionales, que son los que concede un gobierno a otro, o una institución internacional a un gobierno, como es el caso de los créditos que concede el Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo, o Banco Mundial.

#### **1.4 La función del crédito.**

La principal función del crédito consiste en transferir el ahorro de unos agentes económicos a otros que no tienen suficiente dinero para realizar las actividades económicas que desean, como por ejemplo, cuando un banco utiliza los depósitos de sus clientes para prestarle dinero a un individuo particular que quiere comprarse una casa, o a un empresario que quiere ampliar su negocio. Esta transferencia de dinero es temporal, y tiene un precio que se denomina interés, que depende del riesgo de la operación que se vaya a financiar y de la oferta y demanda de créditos.

La existencia de créditos es indispensable para el desarrollo económico. Permiten invertir en actividades productivas el ahorro de individuos que, de no existir la posibilidad de transferirse a otras personas, no se aprovecharía. Una de las principales diferencias entre los países más pobres de África, Asia y América Latina y los países industrializados reside en cómo aprovechan estos últimos el ahorro generado en sus economías mediante la utilización de créditos. La existencia de

créditos sería imposible si las personas no confiaran en las instituciones crediticias y sin la existencia de tribunales que garanticen el cumplimiento de los contratos. Cuando estas condiciones no se cumplen, como ocurre en muchos países poco industrializados, es normal que las familias guarden sus ahorros en lugar de cedérselos a otras personas para que los inviertan en actividades rentables. Pero, sin créditos, no se pueden emprender las grandes inversiones ni crear las empresas a gran escala, imprescindibles para aumentar el nivel de vida y alcanzar un grado de desarrollo importante.

La utilización de créditos también permite realizar las complejas operaciones que llevan a cabo las empresas modernas sin necesidad de utilizar dinero. Las operaciones se llevan a cabo mediante documentos escritos entre los que cabe destacar las letras de cambio, órdenes de pago, cheques, pagarés de empresa y bonos. Estos son, en general, títulos valores, que por ley pueden transferirse al igual que el dinero. Cuando el emisor de un título valor no desea que el acreedor sea una persona distinta a la que ha designado en el documento, escribe sobre éste la anotación 'no negociable', de forma que el título no es transferible.

El crédito en nuestros días juega un papel esencial en el desarrollo de nuestra economía, acelera el consumo de bienes y aumenta el volumen de los bienes producidos. ¿Cómo es que en los últimos años el poseer un automóvil ha dejado de ser un lujo?, ¿Cuántas personas tendríamos acceso a ellos sin la ventaja del crédito? ¿A qué bienes tendríamos acceso si tuviéramos que pagar en efectivo?

El papel desempeñado por el crédito no solo repercute en el consumidor final, el pequeño comerciante también obtiene bienes del fabricante a crédito, y el fabricante a su vez, obtiene materias primas por medio de transacciones a crédito.

El crédito, por lo tanto forma parte de cada fase de producción y distribución de insumos, desde la recaudación de la materia prima hasta la venta final con el cliente.

Si para comprar los bienes que se requieren para cada proceso productivo se tuviera que esperar hasta tener el efectivo para pagarlo, el proceso productivo y la venta final serían remotos y su volumen descendería de una manera impresionante, con sus respectivas consecuencias en la economía desde el nivel personal hasta mundial, por lo tanto consideraremos al crédito tanto como un medio de cambio como un agente de producción, debido a que da flexibilidad a la oferta y la demanda, hace más productivo el capital, acelera la producción y distribución de bienes y servicios, aumenta el volumen de los negocios y mediante la división del pago permite que nuevos sectores socioeconómicos de la población se integren al mercado consumidor.

## **CAPÍTULO 2 EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO**

Para poder lograr los objetivos de un departamento, es necesario organizar todas las actividades inherentes a la función que desarrollará, verificar que personas son las adecuadas para desarrollarlo, el nivel de autoridad que tendrán para poder llevarla a cabo y la forma como deberá ser estructurada.

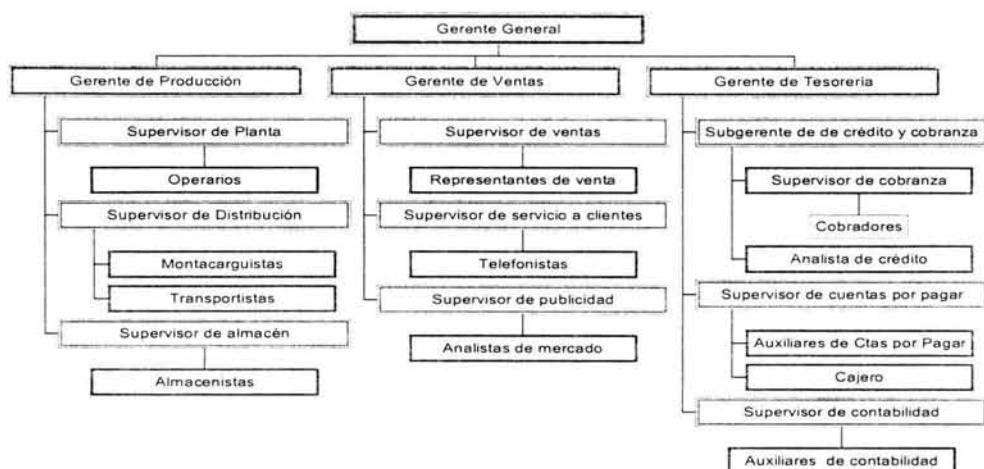
### **2.1 Tipos de estructuras organizacionales en una empresa.**

Con una organización eficiente se contribuye al éxito de la empresa, es por eso que enlistaré los tipos de estructura en las que puede organizarse una empresa o departamento.

#### **2.1.1 Estructura Lineal.**

Es una estructura rígida que no permite la delegación de autoridad, solo la relación de mando y obediencia, su principal inconveniente es presentar obstáculos para su crecimiento debido a que la autoridad y responsabilidad se encuentran centralizadas en la cima y cada persona se subordina a otra. Una de sus ventajas es que limita el hecho de hacer caer la responsabilidad en otra persona y si un subordinado no tiene autoridad suficiente para resolver un problema, simplemente recurre a su inmediato superior. Su mayor desventaja es que es difícil encontrar personal suficiente que sea capaz de administrar no sólo sus tareas básicas, sino también todas las actividades relacionadas con su tarea principal (relaciones humanas, contratación de personal, adiestramiento y motivación personal). Las ventajas de este tipo de organización superarán las desventajas siempre y cuando se trate de una empresa pequeña, y si sus ejecutivos tienen una amplia experiencia y preparación.

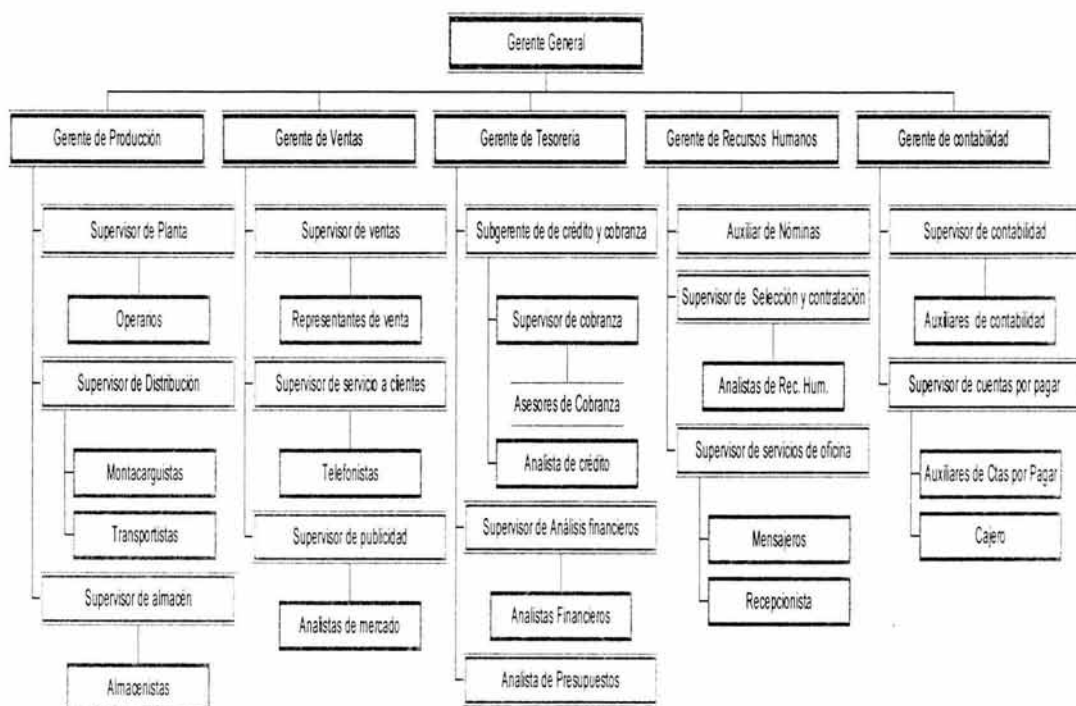
Estructura de Organización Lineal



### 2.1.2 La estructura funcional o piramidal.

Es mucho más flexible que la lineal, permite delegar la autoridad y la toma de decisiones, lo cual la hace más aplicable a empresas de gran tamaño, cada persona tiene oportunidad de convertirse en experto en su especialidad, debido a que al trazar líneas de responsabilidad, cada elemento reporta a su superior únicamente en relación a una función específica. Existen tantos departamentos como funciones existan dentro de la empresa. Una de sus desventajas es que uno o varios miembros de la organización pueden recibir órdenes de uno o más supervisores, donde no siempre es fácil determinar a quién consultar cuando se requiere de guías, cuando se consulta al jefe equivocado el supervisado puede recibir orientación deficiente y propiciar enemistad entre las líneas de mando. Otra desventaja consiste en la incapacidad de los superiores para trabajar de manera armónica cuando ellos tienen igual jerarquía.

## Estructura de Organización Funcional o Piramidal



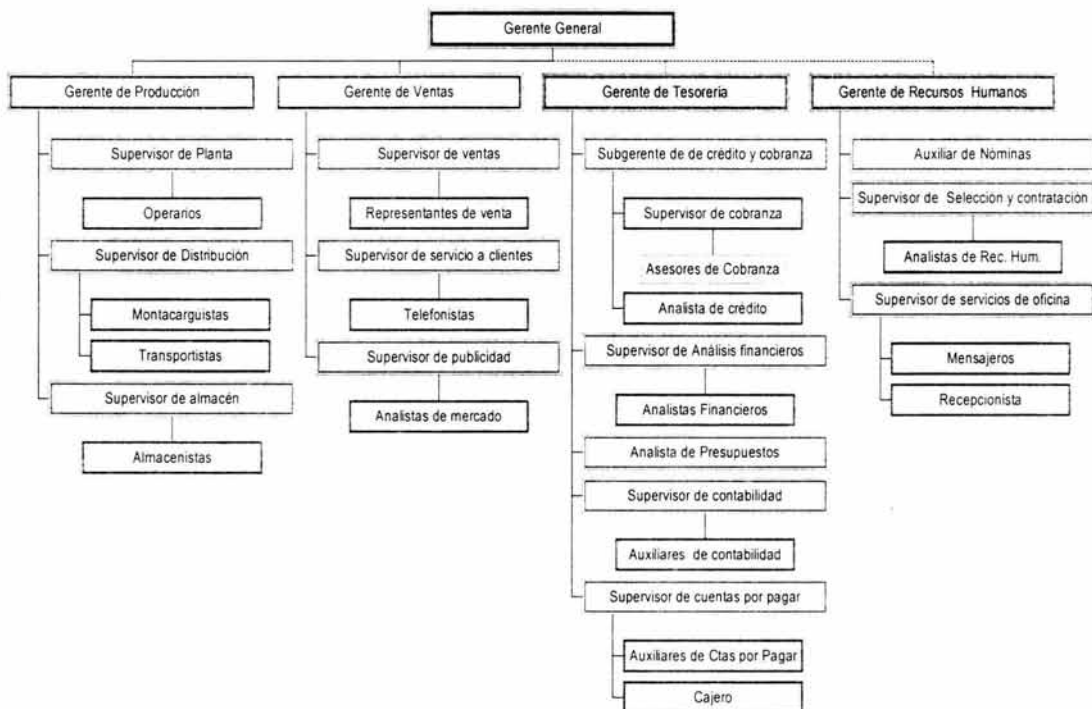
### 2.1.3 La estructura de organización de línea y staff.

La característica más sobresaliente de este tipo de estructura consiste en que cada persona reporta a un solo supervisor, recibiendo servicios y ayuda especializada de varios expertos. Los expertos del staff no deben excederse en el alcance que se les ha designado para evitar conflictos entre obedecer al superior inmediato o atender la sugerencia del staff. La clave de su utilización radica en que los expertos sean introducidos en la organización cuando existe la necesidad de



contar con sus servicios y cuando pueden obtenerse a costos razonables no interviniendo en las líneas de autoridad de aquellos a quienes están prestando el servicio.

Estructura de Organización Lineal y Staff



Aquí los departamentos de tesorería y recursos humanos prestan servicios directos a todas las áreas de la organización.

## 2.2 Organización de un departamento de crédito.

Las necesidades y requerimientos de cada empresa determinarán el tamaño y tipo de su departamento de crédito, en algunas un equipo reducido puede

desempeñar con éxito su función, en otras, se requerirá de un equipo más grande con amplias capacidades, conocimientos y experiencia.

Es necesario que el tipo de departamento de crédito en una compañía sea determinado mediante un cuidadoso análisis de funciones específicas, de línea de productos, número de clientes y objetivos determinados para el mismo.

A pesar de que realiza una función de servicio, el departamento de crédito y cobranza permite una situación de solvencia para toda compañía contribuyendo en el incremento de las ventas, disminuyendo pérdidas por cuentas malas, manteniendo un nivel razonable de días cartera, por lo tanto, deben tomarse las medidas necesarias para garantizar su función.

¿Dónde puede localizarse el departamento de crédito y cobranza? En la mayoría de las empresas depende directamente de la función de tesorería, en este caso su subordinación obedece a la necesidad de proteger la inversión en las cuentas por cobrar, considerando que la cartera en sí es efectivo por realizarse y el efectivo es responsabilidad de la función de tesorería.

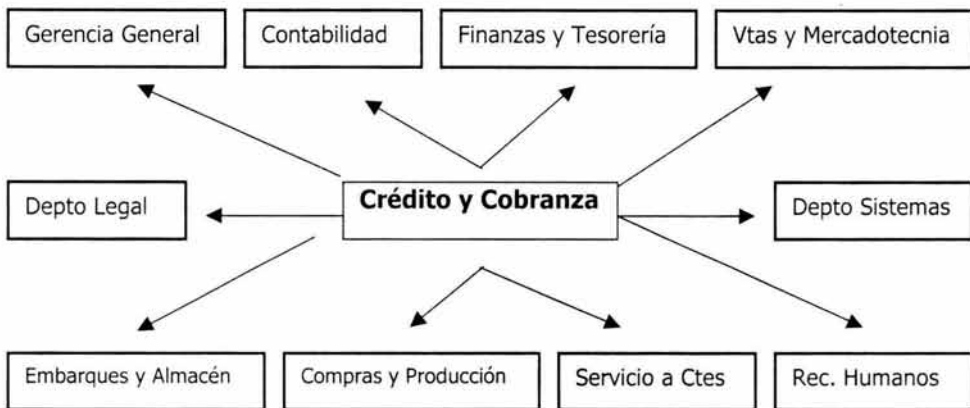
En algunas empresas este departamento se encuentra bajo la supervisión del departamento de mercadotecnia, considerando que el crédito es una herramienta de ventas y que dependiendo de la recuperación de cada cliente se puede dar continuidad al surtimiento de producto, sin embargo este tipo de relación resta independencia a la toma de decisiones del ejecutivo de crédito, ante lo cual no la considero recomendable.

El departamento de crédito puede también reportar de manera directa a Servicio a Clientes, existen empresas que consideran como un solo proceso la toma del pedido hasta la recuperación del pago. Bajo este esquema el personal de servicio a clientes que es quién mantiene estrecha relación con los clientes al notificar al cliente cuando se presenta algún problema de interrupción de suministro o servicio,

ayuda a la recuperación de cartera condicionando la entrega contra la aclaración del pago, este esquema es recomendable ya que adicionalmente del departamento de ventas se cuenta con una fuerza mas enfocada a la recuperación oportuna de cartera, permitiendo controlar de manera más cercana el comportamiento de compra y pago de cada cliente.

### 2.3 El departamento de crédito y su relación con otros departamentos.

El departamento de crédito como parte de una organización, no puede trabajar de manera independiente, requiere que se establezcan de manera adecuada líneas de comunicación y líneas funcionales con otros departamentos, la relación que existe con algunos departamentos es continua y de gran importancia, mientras que con otros será de manera ocasional, pero en ambos casos el no considerarlas puede ocasionar a la empresa retrasos y pérdidas innecesarias.



### **2.3.1 Mercadotecnia y ventas.**

Quizá por las condiciones comerciales que prevalecían hace algún tiempo, existían ciertas fricciones entre los departamentos de ventas y crédito, en la actualidad el departamento de ventas sabe que una venta no se considera como tal hasta que no se ha cobrado, y el departamento de crédito está consciente de que la función que realiza no debe entorpecer la venta y si ayudar a conservar a los clientes ante el incremento de la competencia. Ambos departamentos deben de colaborar estrechamente para perseguir un mismo objetivo, incrementar las utilidades de la compañía mediante un aumento en los volúmenes de venta y la reducción de las pérdidas por cuentas incobrables, este resultado dependerá de una decidida cooperación entre ambos departamentos.

### **2.3.2 Finanzas y tesorería.**

El departamento de crédito es una fuente de información financiera. Sus responsabilidades financieras comprenden desde la aprobación de las líneas de crédito y la ampliación de las mismas hasta la cobranza de la cartera. Una decisión errónea en el otorgamiento de estas líneas podría llevar a la empresa a un fin anticipado, por lo tanto este debe de estudiar en forma continua las condiciones y tendencias económicas, además debe proporcionar información con respecto a pronósticos de liquidez.

### **2.3.3 Compras y Producción.**

El objetivo fundamental del departamento de compras es obtener las mejores condiciones del producto que se va a comprar: calidad, precio y entrega oportuna, la debilidad financiera de un proveedor puede poner en riesgo el abastecimiento de materiales y por consiguiente la interrupción de la producción, el

departamento de crédito experto en análisis financieros puede servir de apoyo a compras para juzgar la solidez de los proveedores.

Así mismo, el permitir que fluya el proceso de venta de la empresa ayuda al departamento de compras a realizar programas sólidos de requisiciones de material para la fabricación de la producción. El departamento de crédito debe conocer si existen problemas en la fabricación de algún producto, dificultad en conseguir materias primas o cualquier otra causa que restrinja la producción. El tener conocimiento de estas circunstancias le permitirá autorizar nuevos créditos sólo a clientes que brinden mayor garantía, dar preferencia a las solicitudes que contengan pedidos de otros productos, etc.

### **2.3.4 Otros departamentos.**

El departamento de crédito establece relaciones también con contabilidad a quien debe entregar reportes de conciliación de la cuenta de clientes, pagos recibidos (caja y bancos), reservas, presupuestos, etc.

Debido a que las disposiciones legales son las que reglamentan la relación cliente- proveedor, crédito mantendrá una relación constante con el área legal, en casos como validación de garantías, promover demandas judiciales por falta de pago, quiebras, etc.

Como consecuencia de que el procesamiento de datos se ha convertido en una necesidad imprescindible para contar con información oportuna y fiable en cuanto a estados de cuenta de los clientes, antigüedades de saldos, estadísticas, etc. crédito deberá establecer una estrecha comunicación con el departamento de sistemas.

El hecho de analizar las interrelaciones del departamento de crédito con otras áreas de la empresa tuvo como propósito enfatizar que la función de esta área va más allá de evaluar las capacidades económicas de los clientes y de la recuperación de la cartera, muchas veces la continuidad de la empresa depende de las buenas o malas decisiones que se tomen en esta área.

#### **2.4 Centralizar o descentralizar la función de crédito.**

Centralizar significa hacer depender una función o una parte importante de sus elementos de una oficina central o matriz. En una organización de crédito centralizada se aprueban los créditos y la liberación de los pedidos desde la oficina matriz, y los pagos se reciben y registran ahí mismo, el contar con un departamento de crédito centralizado reduce los costos de operación, es más sencillo implementar procedimientos y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas establecidas, la centralización de los registros elimina la necesidad de acumular información de las diferentes ubicaciones y permite tener acceso oportuno a los registros de los clientes, reduce los problemas de comunicación dentro del grupo.

Una oficina de crédito descentralizada es aquella donde se establecen oficinas en diferentes sitios y estas operan de manera independiente, bajo la supervisión de una oficina central. Este tipo de sistema se usa generalmente en empresas con elevados niveles de venta y con centros de distribución de sus productos ubicados en zonas estratégicas, en este, cada oficina se encarga de la aprobación y seguimiento de las líneas de crédito ubicadas dentro de su territorio, el gerente o supervisor de la sucursal actúa dentro de las políticas establecidas por la oficina central, pero tiene autoridad suficiente para tomar decisiones.

En este tipo de organización la rotación de puestos incrementa de forma considerable los gastos, se dificulta el proceso de comunicación hacia las

sucursales y existe una división de autoridad ante la presencia de una oficina central. En una función descentralizada se puede brindar un mejor servicio al cliente y el contacto personal facilita la comunicación con los clientes; sin embargo para que esta función pueda descentralizarse se deberán de observar ciertos lineamientos:

- Se debe situar a personas que tengan la suficiente capacidad para la toma de decisiones.
- Debe existir delegación de autoridad para que funcione eficazmente.
- Debe haber confianza en que los subordinados son capaces de tomar decisiones acertadas.
- La descentralización requiere de políticas de personal basadas en la evaluación del trabajo realizado y su correspondiente recompensa.

Habiendo definido algunas características de ambos sistemas puedo opinar que una combinación de ambos puede ayudar a mantener un control adecuado del departamento y a establecer un nivel aceptable de satisfacción con los clientes.

La función de crédito como tal puede realizarse desde la oficina central y las sucursales pueden operar como centros de cobranza, o bien, manejar las líneas de crédito desde la oficina foránea y la cobranza mediante sistemas bancarios centralizados en la oficina matriz; todo esto con la finalidad de no perder el contacto directo con los clientes en caso de que los niveles de venta así lo requieran.

No obstante será el gerente de crédito quien una vez analizadas las ventajas y desventajas de tanto de la centralización como de la descentralización, determine que tipo de organización debe de adoptar de acuerdo con las condiciones y elementos que afecten a su empresa en particular.

## **2.5 Manual de organización.**

Los manuales de organización de un departamento establecen la manera como ha de realizar sus funciones y organizarse, en este se plasman:

- El organigrama
- Los objetivos
- Las políticas
- La descripción de puestos.
- Los procedimientos
- Las formas, informes y reportes del área

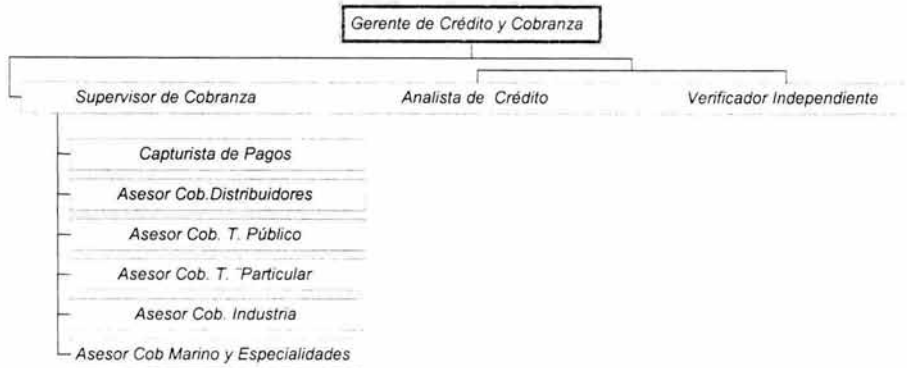
La complejidad de un manual de organización depende en forma directa del tamaño de la empresa, del volumen y complejidad de sus operaciones, pero es tan importante para la empresa grande como para la pequeña ya que ayuda a controlar las actividades desarrolladas por cada departamento.

### **2.5.1 El organigrama.**

Un organigrama es la representación gráfica de las posiciones dentro de una organización pueden ser generales o departamentales, pero en ambos casos su objetivo es definir y clasificar funciones, establecer las relaciones entre los diferentes puesto así como líneas de autoridad y responsabilidad.

Un organigrama sirve de base para la elaboración de descripciones de puesto, por lo tanto es un elemento dinámico, ya que se ajusta y evoluciona de acuerdo con las necesidades y cambios de la empresa o departamento.





## 2.5.2 Los objetivos.

¿Qué es un objetivo? El maestro Reyes Ponce señala: “el fin o la meta de la planeación, puesto que en él se fija el curso concreto de acción que ha de seguirse, se establecen los principios que habrán de orientarlo y la secuencia de las operaciones para realizarlo”.<sup>6</sup>

¿Cuáles serán los objetivos principales del departamento de crédito y cobranza? Si enfocamos a este departamento con dos funciones claramente definidas la de crédito y la de cobranza podremos establecer que también se pueden establecer dos objetivos fundamentales:

- Control de la exposición a través del establecimiento y monitoreo de créditos.
- Recuperación oportuna de la cobranza para minimizar pérdidas.

Adicional a estos dos objetivos podremos establecer objetivos secundarios de acuerdo al tipo de clientes que se manejen, a los volúmenes de venta establecidos, etc. por ejemplo:

<sup>6</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de empresas, teoría y practica

- Apertura de 'x' número de líneas de crédito mensuales.
- Mantenimiento de 'x' días cartera.
- 'x' % de saldos vencidos.
- Tope de 'x' días cartera vencida.

Los objetivos secundarios aunque son de menor importancia, contribuyen a lograr los objetivos principales y subdividirse hasta llegar a los objetivos de cada puesto. La redacción de los objetivos debe reunir los siguientes requisitos:

- Definir la finalidad de la función en forma clara, amplia y concisa.
- Debe establecerse para un período determinado.

### **2.5.3 Las políticas.**

Existe una estrecha relación entre los objetivos y las políticas, los primeros definidos como el fin y las segundas son el marco para poder lograrlos. Una vez fijados los objetivos, es vital establecer, revisar y definir las políticas que deben regir al departamento.

Las políticas interpretan las ideas fundamentales de los dirigentes para que sirvan de guía a las acciones que deben de seguirse para obtener los resultados deseados<sup>7</sup>. Las políticas son normas extensas, generales, flexibles y dinámicas, que requieren de iniciativa y criterio para ser aplicadas. Para dar a conocer las políticas se requiere se haga a través de un manual en el cual se debe establecer también las personas para las cuales debe estar disponible, con la finalidad de que no lleguen a manos de quien no las va a utilizar, evitando indiscreciones o malos usos.

Debido a que el establecimiento de políticas es fundamental y uno de los factores más importantes para el buen funcionamiento del departamento de crédito y cobranza profundizaremos más en el tema en el siguiente capítulo.

---

<sup>7</sup> Villaseñor Fuente Emilio, Elementos de administración de crédito y cobranza.

#### **2.5.4. Descripción de puestos.**

Una vez que se ha realizado el organigrama, se han fijado los objetivos y definido las políticas a seguir, se cuenta con elementos suficientes para comenzar con la organización de las funciones a desarrollar por cada persona que interactuará en el departamento.

La descripción de puestos especifica la relación de un puesto con respecto a los demás dentro de la organización: su jerarquía, dependencia y objetivo; una descripción de puesto se refiere al trabajo en sí, no al trabajador. Se recomienda que una descripción de puesto contenga:

- Nombre del puesto.
- Departamento o área a la que pertenece.
- Objetivo o función principal que debe cumplir.
- Dependencia, el puesto del que depende directamente o a quien debe informar del resultado de su actividad.
- Los puestos que dependen de él o le informan sobre el resultado de sus actividades.
- El puesto o puestos con los que debe coordinar sus actividades.
- Una descripción general de las actividades a realizar, sin señalar la forma como debe de hacerlas ya que este aspecto corresponde al manual de procedimientos.
- Los departamentos con los que se relaciona.

El manual de descripción de puestos también nos permite:

- Comparar sueldos y salarios con otras empresas a fin de que su nivel este de acuerdo con el imperante en el mercado.

- Comparación interna de sueldos y salarios, garantizan a quienes ocupan puestos similares que las personas encargadas de evaluar su trabajo conocen sus deberes y responsabilidades, evitando descontentos y frustración.
- Calificación de méritos.
- Desarrollo administrativo al permitir un análisis más preciso de los requerimientos necesarios para cubrir satisfactoriamente un puesto.
- Sirven de base para el reclutamiento, selección y contratación.

### **2.5.5 Los procedimientos.**

Un procedimiento es el método o los pasos que se deben seguir para desarrollar una actividad. El manual de procedimientos describe cada una de las actividades que han de realizarse en un departamento, la forma en que deben de realizarse, los formatos que deben elaborarse y los puestos que intervienen específicamente en cada paso. Si un manual de procedimientos no es claro, puede complicar la operación de la empresa y provocar que los resultados sean lentos o se pierdan, o bien, simplemente, hacer que las actividades que en el se establecen no se cumplan.

Los procedimientos deben basarse en actividades concretas, sobre situaciones en particular y tomar en consideración las condiciones de cada compañía tales como: recursos humanos, materiales y condiciones económicas, un procedimiento excelente para una empresa puede ser inútil para otra. La forma de presentación más práctica y adecuada para el manual de procedimientos, consiste en dividirlo por procedimientos individuales, es decir, elaborarlo por actividades específicas. Por ejemplo, los pasos a seguir para llevar a cabo una evaluación de crédito, o bien, para liberar una orden que ha sido retenida porque el cliente sobrepasó su línea o se encuentra vencido, etc.

## **2.5.6 Las formas, informes y reportes del área.**

Los formatos que deberán ser utilizados por el área deberán estar registrados en el manual de procedimientos. En un procedimiento los elementos básicos de control son los formatos, informes y reportes que se utilizan, se debe establecer la utilización que se dará a cada uno de ellos, su destinatario final y los puestos que intervendrán.

Entre los formatos e informes que se utilizan en un departamento de crédito tenemos los siguientes:

- Solicitud de crédito.
- Evaluación de riesgo del cliente.
- Informes de cartera.
- Antigüedades de saldos.
- Formatos de solicitud de notas de crédito y cargo.
- Formatos de autorización para incremento de reservas.
- Formatos de autorización para aplicación de cuentas incobrables.
- Recibos de pago.

## **2.6 Entrenamiento que requiere el personal del departamento de crédito.**

Una de las responsabilidades básicas de cualquier supervisor es la de contar con personal calificado para desarrollar las funciones de su área, independientemente de los factores (cambio de sistemas, tecnología, idiomas) que influyan para que sus conocimientos estén actualizados; ante esto, también será responsabilidad del supervisor capacitar, adiestrar y desarrollar al personal para que esté en posibilidad de mejorar dentro de la organización, escalando puestos de mayor nivel al perfeccionar sus conocimientos y capacidades.

Las funciones del departamento de cobranza requieren de cierto tipo de entrenamiento, ante lo cual se debe desarrollar un programa de adiestramiento para su personal. Por ejemplo, en el nivel ejecutivo, el problema de entrenamiento de un sucesor reviste de una importancia fundamental, en ocasiones si este es considerado para una promoción es excluido por la simple razón de no contar con un elemento capaz de asumir su puesto.

Por experiencia podemos afirmar que no hay dos empresas que operen de la misma manera, por lo que el programa de adiestramiento utilizado por una puede no llenar los requerimientos y necesidades de la otra, aún cuando ambos tengan similitudes en volumen de operación, capital, tipo de industria, etc. El departamento de crédito requiere capacitación en cuanto a elementos contables, no olvidemos que manejamos una cuenta de activo de la compañía, análisis de estados financieros, relaciones humanas por el continuo trato que se tiene con los clientes y otras materias similares para dar una base sólida para el desarrollo de sus actividades.

## CAPÍTULO 3 LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO<sup>8</sup>

### 3.1 Las políticas de crédito y su importancia.

¿Cuánto está dispuesto el vendedor o acreedor a 'prestar' y por cuánto tiempo? ¿A quién corresponde la administración de crédito y cobranza?

La administración del crédito corresponde al área administrativa y financiera en una empresa, en coordinación con la administración de ventas, mercadotecnia y producción. De aquí la importancia de esta función dado que en la actualidad en casi todas las empresas las ventas a crédito representan el más alto porcentaje del total de sus ventas, y si una empresa prescindiera del crédito sería razón suficiente para salir del mercado.

Debido a que la administración de crédito trae consigo una serie de riesgos que requieren ser controlados es necesario el establecimiento de ciertas reglas de juego o políticas que servirán de guía para determinar cómo se deben manejar ciertas situaciones o problemas, aclarando que no darán una solución definitiva a todos los problemas que puedan presentarse y que la resolución de los mismos también dependerá del criterio que ejerza el ejecutivo y analista de crédito.

El uso y manejo del crédito en una compañía implica tomar decisiones que afectan directamente:

- Volumen y probabilidades de venta.
- Montos asociados y riesgos.
- Relaciones con los clientes.
- Costos financieros.

---

<sup>8</sup> Aguilar Gómez Ma.Carmen, Apuntes de experiencia laboral.

- Gastos de operación y gastos por cuentas incobrables.

De aquí la importancia de establecer políticas adecuadas que sean guías efectivas para la toma de decisiones, generalmente la responsabilidad de su formulación recae en el nivel gerencial, sin embargo estas pueden ser llevadas a la práctica con mayor efectividad si todos aquellos que se ven directamente afectados participan en su determinación (ventas, finanzas, mercadotecnia, distribución, etc.).

El propósito fundamental de las políticas de crédito es establecer guías en el uso del crédito cuyos objetivos deben centrarse en:

- Promover un balance efectivo entre los incentivos de venta, la eficiencia de las operaciones y el control de los costos de crédito.
- Utilizar al crédito como una herramienta de marketing que ayude al departamento de ventas a alcanzar sus objetivos de una manera controlada.
- Establecer las guías para determinar un límite de crédito a los clientes con base a un perfil de riesgo aceptable.
- Recuperar el capital de trabajo invertido mediante una cobranza efectiva.
- Asegurar que los riesgos tomados para cada cuenta han sido autorizados por la gerencia, y que la posición gerencial que ha tomado la decisión tenga el nivel adecuado para haberlo autorizado.
- Servir como guía en la realización de auditorías de control.
- Proveer el soporte a los analistas de crédito sobre evaluaciones de riesgo o problemas de cobranza.
- Desarrollar soluciones globales para los análisis de crédito.



### **3.2 Responsabilidades de las diversas áreas en el establecimiento de las políticas de crédito.**

Definiendo entonces cuales serían las responsabilidades de cada área involucrada para el establecimiento y cumplimiento de la política de crédito, estableceré lo siguiente:

- **Gerencia General.**
  - Propietario de la política, ya que como mencionamos esta servirá de guía para ayudar a alcanzar sus objetivos de venta.
- **Servicio a clientes.**
  - Desarrollar los procedimientos de atención al cliente de manera consistente con la Política de crédito.
  - Interactuar con el proceso de crédito para facilitar la relación entre el cliente y este departamento.
- **Tesorería.**
  - Desarrollar una política que refleje sus propias expectativas acerca del uso del crédito, no olvidemos que el otorgamiento de un crédito tiene implicaciones de tipo financiero.
  - Endosar las modificaciones o adecuaciones que se le hagan a la política.
- **Contraloría.**
  - Aprobar la política, así como los cambios que requieran hacer a la misma.
- **Ventas.**
  - Proveer volúmenes de venta, márgenes, ganancias y proponer las líneas y términos de crédito.
  - Proporcionar la documentación para la apertura de las líneas de crédito de sus clientes.
  - Intervenir en problemas de cobranza.

- Asumir su responsabilidad ante las cuentas de cobro dudoso.
- Informar al departamento de crédito con respecto a cambios significativos en sus clientes que puedan afectar su línea de crédito, así como el riesgo que se les ha asignado, (emplazamientos a huelga, desastres naturales, fusiones, escisiones, etc.).
- Solicitar la extensión de créditos o préstamos a sus clientes, proporcionando la información suficiente para evaluar los costos potenciales por dicha extensión.
- **Crédito y Cobranza.**
  - Dar seguimiento al proceso de crédito.
  - Establecer las pautas y procedimientos para establecer métodos y términos de pago óptimos.
  - Trabajar en conjunto con el área de ventas para desarrollar incentivos de pago para los clientes de acuerdo con las expectativas del mercado.
  - Tomar decisiones con respecto a extensiones de crédito así como financiamientos a largo plazo para determinadas cuentas.

### **3.3 El proceso de crédito y cobranza.**

Para poder establecer las guías o políticas para la administración del departamento de crédito y cobranza es necesario establecer cuales son los elementos principales de su proceso:

- La evaluación del cliente así como la determinación del riesgo del mismo.
- El establecimiento de la línea de crédito.
- El control de la exposición para asegurar que no se excedan los límites designados.
- La facturación y términos de pago.
- Cobranza de los montos vencidos.

- Monitoreo del riesgo.
- Problemas de cobranza y reservas.
- Reportes para la administración del departamento.

### **3.3.1 Evaluación del riesgo del cliente.**

La evaluación de riesgo de una cuenta es una revisión para determinar la probabilidad de que un cliente cumpla o no con sus obligaciones crediticias. Estas evaluaciones pueden ser superficiales o más a detalle dependiendo del monto en riesgo y de la incertidumbre que se tenga de la información proporcionada por el cliente, por ejemplo:

Una compañía solicita una línea de crédito por medio millón de pesos, para la evaluación de su línea de crédito entrega estados financieros auditados. Aquí podríamos decir que la incertidumbre que se tiene con respecto a la información financiera proporcionada es baja ante lo cual si los estados financieros reflejan índices sanos no dudáramos en otorgarle la línea de crédito no obstante estableciéndole una categoría de riesgo alta dado el importe del crédito.

Por otro lado, si una compañía nos solicitara una línea de crédito por \$50 mil pesos proporcionándonos solamente estados financieros del cierre del periodo anterior, nuestro grado de incertidumbre con respecto a la información financiera que nos está proporcionando sería alto pero el riesgo asociado sería bajo.

Las conclusiones de las evaluaciones de riesgo de cada cliente deben ser documentadas con la información proporcionada por el mismo.

**Categoría de riesgo.** Con la finalidad de dar una terminología común para valorar la confianza al otorgarle la línea de crédito al cliente podríamos emplear

tantas calificaciones como lo determine el analista de crédito de acuerdo con la política establecida, para fines prácticos estableceremos las siguientes:

- Muy Bajo
- Bajo
- Medio
- Alto
- Muy Alto
- Riesgo de valor mínimo, esta calificación no requerirá de un grado de incertidumbre y será definida como el monto máximo de crédito que puede otorgársele a un cliente sin necesidad de contar con información financiera y será establecido para cuentas menores.

**Grado de Incertidumbre.** Como lo mencionamos será el grado de confianza que le asignemos a la información que nos proporciona el cliente para la evaluación de su línea de crédito, los cuales podremos definir como:

- Incertidumbre Baja.
- Incertidumbre Media.
- Incertidumbre Alta.

Habrán tantas categorías de riesgo como combinaciones de riesgo / incertidumbre tengamos, y este nos dará el nivel de exposición que tenemos de la cuenta a fin de determinar los tiempos de revisiones próximas.

La evaluación del riesgo del cliente debe ser realizada por una persona que tenga conocimientos específicos del área y que no se encuentre ligada directamente con el área de ventas, ya que podría verse influenciado en su determinación. El

recurrir a una agencia de investigación crediticia puede ser una alternativa que mencionaremos en capítulos siguientes.

El grado de análisis que requiere una valoración de riesgo satisfactoria puede variar de acuerdo a la naturaleza y monto de la exposición, necesidades específicas del negocio y la forma de manejar la tolerancia por incertidumbre, citemos algunos ejemplos de clientes que requieran la misma línea de crédito tanto en monto como en términos:

- Cliente nuevo por lo que no se cuenta con un récord de consumos ni de comportamiento de pago, se ha verificado la legitimidad del negocio a través de un establecimiento debidamente registrado.
- Cliente con un buen historial crediticio con la compañía requiere una ampliación de su línea de crédito al doble de la que tiene actualmente autorizada.
- Cliente que pertenece a un grupo o corporativo que lo respalda, su información financiera se encuentra a disposición del público en general.

La evaluación de riesgo de estas líneas de crédito solicitadas no será idéntica a pesar de que los montos son iguales, ya que las características de cada uno difieren, dichas evaluaciones deben basarse primordialmente en tres aspectos:

- Indicadores de fortalezas financieras.
- Indicadores de negocios exitosos.
- Que el cliente cuente con un proceso de liquidez razonable.

El departamento de ventas tiene la responsabilidad primaria de obtener información suficiente para su evaluación de riesgo. Formatos estándar de crédito y hojas de evaluación son recomendadas para recolectar y analizar los datos básicos del cliente de una manera consistente y controlada. El departamento de crédito puede contar con una agencia externa si la política así lo establece, cambiar de

agencia o aceptar los servicios de alguna, debe ser a criterio del departamento de crédito debido a que las evaluaciones crediticias son responsabilidad de este.

### **Coordinación de evaluación de riesgos.**

Es recomendable que en caso de tener sucursales, cada una de ellas participe en un proceso coordinado de análisis de riesgo para clientes comunes. La sucursal o unidad crediticia que requiera de un análisis más profundo de un cliente en específico tomará la responsabilidad de hacer su evaluación de riesgo y tenerla disponible para otras sucursales o unidades crediticias que tengan trato con ese mismo cliente. Generalmente la sucursal con mas alto potencial de exposición es quien debe dirigir el proceso de evaluación.

En estos casos cada sucursal es libre de asignar la categoría de riesgo, las diferencias de calificaciones de riesgo entre unidades de crédito deberán ser documentadas e informadas a tesorería. Si el crédito otorgado en una sucursal representa un negocio altamente riesgoso, esta debe advertir a las otras unidades que mantienen trato con el cliente.

### **Vulnerabilidades clave por sector económico.**

Las líneas de crédito de los clientes pueden ser afectadas por numerosos factores: condiciones de negocio en específicos sectores económicos, tipos de cambio, tasas de interés, condiciones laborales, sindicatos. El análisis por clases de cliente puede ayudar a identificar vulnerabilidades clave así cualquier cambio detectado en ese sector económico, puede ayudar al departamento de crédito a enfocarse en una reevaluación oportuna de ese segmento en específico, ante lo cual debemos considerar lo siguiente:

- Monitorear las condiciones económicas generales de ciertos sectores económicos es recomendable para soportar el seguimiento sobre vulnerabilidades clave.
- Deben establecerse procedimientos para monitorear cambios en indicadores de clientes específicos y reevaluar al cliente si los indicadores así lo justifican.
- Ventas dará a conocer sus observaciones debido al contacto directo que mantiene con el cliente.
- Noticias y bases de datos deberían ser empleados para clientes exclusivos.
- Las agencias de crédito y los mismos cobradores pueden ser empleados para proveer indicadores de comportamiento de pago.

Citemos algunos ejemplos:

- La empresa otorgó líneas de crédito a ciertos grupos minero metalúrgicos, el día de hoy la prensa anuncia la caída del precio del acero.
- El sindicato de una empresa armadora anunció su emplazamiento a huelga para la próxima semana, su cartera muestra fuertes vencimientos en los próximos días.
- Una industria papelera sufre severos daños ante una inundación.
- La industria pesquera se encuentra en recesión debido al mal tiempo.

¿Es necesaria la reevaluación inmediata de las líneas de crédito de estos grupos de clientes?

### **3.3.2 Establecimiento de la línea y términos de crédito.**

La clasificación de riesgo debe ser asignada y la exposición de límite y términos de crédito deben ser aprobados antes de cualquier entrega (o compromiso de entrega) de producto o préstamos. Una vez que el límite de crédito ha sido

establecido, la exposición individual de cada cliente debe ser mantenida sin rebasar el límite con excepción de lo establecido por la propia política en lo referente a liberación de producto con sus respectivos niveles de autorización.

El departamento de crédito es responsable de manejar una tolerancia de riesgo aceptado al haber establecido una línea de crédito la cual debe reflejar un balance entre el costo financiero esperado y el retorno del capital; este debe también mantener la exposición del cliente de acuerdo con su capacidad de pago teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- El costo del crédito: El incremento del costo del crédito debido a retrasos de pago del cliente, este monto es estimado sobre tablas de probabilidad basadas en el riesgo de fallo de los clientes y un monto proyectado de exposición de crédito.
- El Retorno: La contribución esperada del cliente después de los costos directos y los costos del capital empleado, ventas debe proveer a crédito la contribución esperada asociada con la proyección de volumen, donde la ganancia no es el único incentivo de negocio, (ej. estrategias de clientes a largo plazo, captación de grupos económicos fuertes, etc.), un valor puede ser asignado a tales incentivos para el manejo de la línea de crédito.
- La capacidad del cliente para el pago del crédito: La evaluación del punto en el cual la empresa autorizó el crédito puede adversa y substancialmente cambiar a través del tiempo el perfil de riesgo del cliente.
- Concentración de riesgo: se debe evitar la concentración del riesgo de crédito en un solo cliente a un nivel que pueda arriesgar la estabilidad financiera de la empresa.
  - La concentración de riesgos debe ser solo considerada para clientes evaluados como alto o muy alto riesgo.



- El departamento de crédito debe buscar el consejo del departamento de tesorería y obtener una guía gerencial y aprobar los límites basados en la estabilidad financiera de la empresa.

### **Límites Expuestos.**

El departamento de crédito trabajará con los datos proporcionados por ventas, tomando en cuenta las necesidades de crédito del cliente y el retorno del negocio para establecer la línea de crédito representada por un límite de riesgo financiero que se esté dispuesto a tomar al establecer una relación con el cliente. El crédito no debe ser prolongado cuando el valor de las ganancias crediticias se encuentre por debajo del esperado. El límite de crédito es la suma de la exposición financiera representada por los siguientes valores:

- Ordenes aceptadas.
- Ordenes liberadas pero no facturadas.
- Facturas en la cuenta del cliente.
- Saldos de préstamos pendientes y préstamos garantizados.
- Producto en consignación.
- Exposición potencial por devolución de cheques o letras de cambio.

La evaluación del límite expuesto deberá estar determinado con la visión de cubrir al máximo la actividad y proyectar el aumento de volumen y precio durante un período determinado (preferentemente el designado para hacer la siguiente revisión crediticia). Se deben considerar una demanda excepcional y la variación de precios durante el período que estará vigente la línea de crédito al establecerla.

Si el límite expuesto requerido para hacer negocio con el cliente no está justificado por la evaluación del riesgo / retorno, excede la capacidad de pago de

crédito del cliente, excede la concentración de riesgos por límite, los términos deben ser reevaluados con la finalidad de reducir la exposición, por ej. no es lo mismo mantener una línea de crédito a 8 días que a 30.

### **Límite de exposición contra límite de crédito.**

Controlar la exposición requiere un sistema de monitoreo que considere todos sus elementos (préstamos, consignaciones, órdenes capturadas, órdenes liberadas) a fin de establecer un adecuado control de exposición del crédito.

Algunos sistemas no proveen un control para las órdenes por liberar, restringiendo la perspectiva de control, el límite debe establecerse a un nivel que reaccione al saldo de las cuentas por cobrar con estimaciones apropiadas de los elementos de exposición que no están capturados en el sistema, donde la decisión de crédito requiera de un perfil de autoridad superior al que el departamento de crédito como tal está autorizado, una revisión final debe ser escalada a un nivel gerencial mas alto.

### **Revisiones Crediticias.**

Deben realizarse revisiones periódicas a los límites de crédito establecidos y los factores para manejar el mismo una vez que la línea ha sido aprobada, los factores que conducen a la aprobación de los límites de crédito son:

- El producto demandado por el cliente.
- El precio del producto.
- Los términos de pago.
- El riesgo establecido.
- El comportamiento de pago.
- Cambios en el margen de utilidad o contribución de las ganancias.
- Metas de negocio.

La frecuencia y profundidad del análisis de las revisiones periódicas deben realizarse en función de la categoría de riesgo establecida para cada cliente, por ejemplo:

Categoría de Riesgo	Frecuencia mínima para reevaluación
Muy Bajo	2.5 años
Bajo	2 años
Medio	1.5 año
Alto	1 año
Muy Alto	6 meses
Riesgo de valor mínimo	Mediante monitoreo de cartera

\* Esta tabla no es limitativa ya que mediante el monitoreo de cartera se puede detectar si un cliente está extendiendo su plazo de crédito ante lo cual es necesaria una reevaluación de su línea de crédito aún cuando por su categoría de riesgo aún no le corresponda.

La frecuencia de las revisiones debe ser establecida de acuerdo con las condiciones locales de cada empresa o la exposición para cierto segmento específico de la industria.

### **Seguridad de pago.**

Cuando se requiere asegurar la línea de crédito autorizada, el departamento de ventas debe auxiliar al departamento de crédito para tomar las acciones correspondientes para garantizarla total o parcialmente, ya sea mediante pagos por

adelantado, letras de crédito, garantías bancarias, pagarés o garantías hipotecarias, siempre antes de que el producto o servicio sea liberado.

- El departamento de crédito será responsable de valorar ¿cual será el instrumento de crédito adecuado para poder garantizar la línea de crédito que está otorgando?. Asimismo deberá monitorear la expiración de estas garantías.
- Mientras tanto el departamento de tesorería en conjunto con el área legal debe determinar si las garantías que proporciona el cliente son viables para asegurar su línea de crédito.
- El departamento de ventas será responsable de convencer al cliente de proporcionar dichas garantías.

#### **Por encima de la línea de crédito establecida.**

La dirección de ventas puede no estar de acuerdo con el límite establecido por el departamento de crédito para cualquiera de sus clientes o bien de acuerdo con sus expectativas de venta, ante lo cual puede requerir que sea aprobado un límite mayor al establecido a través de la evaluación de crédito, ante esta situación deberá realizarse una tabla que determine que nivel de aprobación se requerirá para autorizar la línea solicitada por el departamento de ventas, dependiendo del monto y riesgo involucrado.

- Este tipo de autorizaciones debe ser empleada como un proceso de excepción.
- Estas autorizaciones no deben ser empleadas para socavar la autoridad del departamento de crédito y la segregación de funciones inherentes al mismo.
- Estas autorizaciones deben ser documentadas y sumariadas periódicamente con la finalidad de mantenerlas controladas.

## **Clientes con varios establecimientos o sucursales.**

Cuando el departamento de ventas requiere hacer entregas en múltiples locaciones o divisiones de un cliente, una exposición agregada debería ser establecida para todas las cuentas considerándolas como una sola entidad legal. Las limitaciones de los sistemas en ocasiones no permiten controlar este tipo de exposiciones como una cuenta individual, el departamento de crédito debe asegurarse de implementar un método para controlar este tipo de cuentas. Un ejemplo claro de ello lo podemos ver en clientes como:

- La industria minera cuyos procesos en: extracción, minas al aire libre, minas subterráneas, etc. o bien cuyos destinos de entrega difieren de acuerdo con la ubicación de la mina.
- La industria metalúrgica que divide sus plantas de acuerdo a sus procesos, por ejemplo: extracción, fundición, etc.
- La industria armadora: ensamble, material productivo, material no productivo, etc.
- La industria hotelera que requiere entregas en diferentes domicilios no sólo a nivel nacional sino internacional, etc.

Este tipo de clientes generalmente requieren se facture a una misma razón social pero con subcuentas específicas a fin de controlar sus gastos operativos, el departamento de crédito debe tener especial cuidado con ellas ya que el riesgo asociado por lo general tiende a incrementarse, ante lo cual debe establecer un límite de exposición por grupo. El departamento de crédito debe valorar si son necesarias o no garantías corporativas que enlacen a las entidades individuales como miembro de un grupo.

## **Reducción de límites de crédito.**

La reducción de los límites de crédito puede afectar seriamente la relación de negocio con los clientes, por lo tanto debe ser justificable ante significantes cambios en la valoración del riesgo o expectativas de retorno.

El límite de crédito de un cliente puede ser revocado o reducido si se presenta alguna de las siguientes características:

- El cliente se reestructura bajo leyes de bancarrota o quiebra.
- La cuenta del cliente se ha mantenido inactiva por más de un año o ha sufrido una substancial disminución en sus volúmenes de compra.
- El cliente ha caído en vencimiento de cartera, muestra problemas de liquidez o tiene cheques rebotados.
- La condición financiera del cliente o país donde reside el cliente se ha deteriorado significativamente ante lo cual mantener la línea de crédito no se justifica si se usa un criterio estándar.
- El cliente no proporciona la información financiera que se le ha requerido para una reevaluación.
- Conocimiento de una violación a la ley por parte del propietario o algún socio.
- El cliente es objeto de cobranza por parte del área legal.

El departamento de ventas deberá advertir al área de crédito si su cliente ha incurrido en alguna de las condiciones mencionadas. El departamento de crédito informará a ventas de su intención de reducir o discontinuar las líneas de crédito.

Un procedimiento de alerta de exposición puede ser empleado para minimizar el impacto de interrumpir la liberación de producto a un cliente cuando ha

alcanzado su límite de crédito, este tipo de reporte debe realizarse en un momento que permita la intervención oportuna de las áreas involucradas a fin de continuar con el surtimiento al cliente, por ejemplo la alarma podría establecerse al 80% del límite de crédito del cliente para aquellos que se encuentren clasificados como bajo riesgo.

El departamento de crédito en conjunto con el área de servicio a clientes serían responsables de monitorear las alarmas y notificar al área de ventas cuando su intervención sea requerida para prevenir, minimizar o notificar al cliente con respecto a una interrupción del suministro o servicio. Este tipo de procesos deberían ser implementados sobretodo en clientes cuya interrupción del suministro implique un alto costo (por ejemplo, cuando el producto que se surte al cliente es indispensable para el funcionamiento de su planta o forma parte de sus materias primas).

Dentro del proceso de liberación de producto o suministro al cliente deben identificarse las condiciones bajo las cuales las futuras liberaciones deben de ser bloqueadas, o bien cuando un nivel de aprobación superior es requerido para desbloquear al cliente debido a que cuenta con saldos vencidos. Estas condiciones pueden basarse en su categoría de riesgo o bien en la tolerancia para manejar el comportamiento de pago del cliente. Vencimientos extremos deberían ser interpretados como una señal de alto riesgo de manera definitiva.

Hay sistemas que permiten mantener un control sobre el vencimiento de los saldos de acuerdo con los procesos de revisión y pago de cada cliente de manera particular, un máximo de días vencidos de tolerancia, a lo que llamaremos **tolerancia absoluta de vencido** y esta puede ser establecida para cada cliente de acuerdo con su categoría de riesgo. Este parámetro permitiría una interrupción de servicio más lejana y adecuada a los procesos de cada cliente permitiendo al departamento de ventas y servicio a clientes intervenir oportunamente y corregir la

situación. Dentro de la tolerancia del vencido deben también considerarse causas no imputables al cliente como errores en facturación o la presentación a revisión de documentos de manera extemporánea, es por ello que la persona autorizada para liberar el producto servicio debe tener completo conocimiento de la cartera.

### **Otras consideraciones.**

El departamento de ventas no puede hacer comentarios de manera oral o escrita a través de contratos que contenga límites / términos de crédito sin una autorización previa del departamento de crédito.

Los contratos deben evitar términos que no permitan la suspensión del suministro como consecuencia de incumplimiento de pago.

### **3.3.3 Controlando la exposición.**

Por razones prácticas la responsabilidad operacional de la mayoría de los departamentos en una empresa esta enfocada en el manejo controlable de los eventos que son monitoreados a través de sistemas de computo, en muchas situaciones la función de control de la exposición crediticia de un cliente puede ser llevada a cabo por estos sistemas.

El departamento de crédito tendrá la responsabilidad de asegurar que las órdenes sean liberadas considerando el limite de crédito que tienen establecido los clientes, la tolerancia absoluta del vencido, así como, a criterio considerar las edades de vencimiento de la cartera de cada cliente en particular.

Los sistemas y procedimientos deben estar alineados de acuerdo con la exposición del crédito y las edades de la cartera a fin de soportar esta



responsabilidad. Reportes de control deben de ser elaborados a fin de monitorear los límites de crédito y excepciones en el vencido (por ejemplo cuando los límites de crédito son excedidos).

Cuando la cuenta de un cliente alcanza su límite de crédito, cuando el monto vencido alcanza la tolerancia absoluta de vencido, o bien un límite de añejamiento, se debe:

- Prevenir una liberación o restringir el acceso al producto.
- Obtener aprobación para cambio en el límite de crédito, o bien para exceder el límite de tolerancia en el vencido según sea el caso.
- Obtener aprobación adecuada para liberar la orden bloqueada.

Manejar el control de exposición del cliente es una función del área de crédito que no debe estar influenciada por el contacto directo con los clientes para evitar que el cliente pueda otorgar algún incentivo al responsable de la liberación de producto estableciendo un conflicto potencial que influya acelerando la liberación del producto.

Establecer la exposición y límites de crédito que permitan mover y extender los requerimientos crediticios de cada cliente es más eficiente que mantener rigurosos límites con la consecuente y frecuente necesidad de estar liberando órdenes bloqueadas, sin embargo se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones al fijar el monto de la línea de crédito:

- Establecer un límite de crédito muy holgado puede no ser práctico y llevar a perder control sobre la exposición del cliente y su capacidad de pago, por ejemplo ante la falta de liquidez un cliente puede aprovechar para inventariarse y así no tener problemas de entrega de producto durante ese período.
- Los errores de facturación y fallas en la aplicación de pagos de los clientes conducen a una base de datos incorrecta para la toma de decisiones crediticias e

incrementan los problemas de límites de crédito y cartera vencida, sin embargo estos montos no deben ser considerados para determinar el monto del crédito autorizado.

- En ocasiones es necesario retener el producto a fin de llamar la atención hacia los responsables de las cuentas para la resolución inmediata de los problemas de cartera (notas de crédito pendientes de elaborar, aclaraciones de pago pendientes de resolver, promociones pendientes, devoluciones de producto, etc.)

### **Responder a las alarmas de crédito.**

Una vez que se ha detectado la alarma de crédito, se deben tomar ciertas acciones específicas:

- Servicio a clientes debe iniciar una investigación que determine si algún evento interno ha generado un incremento en la exposición del cliente o en su vencido, pagos sin aplicar, notas de crédito pendientes, errores en facturación, etc.
- Servicio a clientes también identificará si el comportamiento del cliente ha causado la alarma, una orden fuera de lo común, vencimientos excepcionales, etc.
- Ventas será el responsable de comunicarle al cliente su retención.
- Si es necesario incrementar la línea de crédito por un volumen adicional, un incremento en precios un cambio en los términos de crédito ventas hará el requerimiento a Crédito quien puede revisar el caso y determinar si un incremento puede ser aprobado.

### **Liberación de órdenes bloqueadas.**

La responsabilidad para liberar órdenes bloqueadas que exceden las líneas de crédito o presentan saldos vencidos, reside en el área de crédito; los niveles de

autoridad para liberar este tipo de órdenes deben ser expresados en términos de exposición agregada, como resultado de autorizar un riesgo adicional a lo establecido incrementando la exposición ante cada liberación.

En caso de desacuerdo entre el área de ventas y la de crédito para la liberación de producto a un cliente, se requiere que un nivel superior decida la aprobación de dicha liberación, la política debe de listar los montos que puede autorizar cada nivel gerencial así como las posiciones que pueden desembarazar un conflicto de este tipo.

Todos estos eventos deben ser documentados y resumizados en un período determinado con la finalidad de evaluar las excepciones y su impacto en la cartera.

### **3.3.4 Facturación y términos de pago.**

Los términos de pago y términos de facturación afectan directamente la exposición de crédito, por lo tanto, deben ser aprobados por el departamento de crédito. Enlistaré ciertos puntos que deben considerarse para documentar los términos de crédito:

- Para mantener un control adecuado de los términos de crédito se sugiere existan listas estándar endosadas por el departamento de crédito y aprobadas por la gerencia de ventas.
- El departamento de ventas puede solicitar términos de crédito especiales para clientes específicos cuya aprobación no debe ser denegada por crédito a menos que su efecto incremente la exposición a niveles inaceptables, en tales casos el departamento de crédito propondrá términos alternativos, solicitará la garantía correspondiente, o bien, el endoso del nivel de autoridad adecuado para que estos sean aprobados.

- Los términos de crédito deben seguir ciertas prácticas a fin de controlar la exposición, por ejemplo:
  - Facturar en cuanto la venta esté confirmada.
  - Los términos de crédito corren a partir de la fecha de transferencia de título de propiedad (envío / entrega de producto).
- La opción de cargo de intereses por mora deberá estar documentado en los contratos de venta o en la factura en caso de que las leyes locales lo permitan.
- Los descuentos por pagos oportunos pueden ser ofrecidos si existe un programa preaprobado y que ha sido revisado por el departamento de ventas y endosado por el departamento de crédito.

Las desviaciones a los términos estándar pueden ser requeridas para mejorar la competencia y retener cuentas valiosas. Estos deben ser revisados para asegurar que no ocasionen conflictos con leyes discriminatorias del comercio y valorar si la aprobación de estos no conducirá a la empresa dentro de largos términos de recuperación de cartera, hay que considerar que algunos términos de crédito pueden ser atractivos para el cliente, pero tener un impacto negativo para el proceso de eficiencia de la compañía e incrementar de una manera considerable la exposición crediticia.

El motivo para emplear términos de crédito no estandarizados debe ser documentado, por ejemplo:

- Programas especiales de ventas.
- Otorgar un paquete de términos / precio competitivo para el cliente.
- Acomodo de mercancía de difícil desplazamiento.
- Compensaciones hechas por la empresa por errores en entrega de producto, a fin de evitar costos adicionales por la devolución del producto.

Se debe establecer una caducidad a la autorización de los términos no estandarizados, la cual debe de ser claramente definida por un evento específico o un tiempo determinado.

Los términos de pago que involucran fechas que no pueden ser verificadas y controladas deben ser evitados, por ejemplo, se han otorgado a un cliente 30 días de crédito fecha revisión factura, el producto se surte desde el DF, el cliente se ubica en Sonora y las oficinas corporativas donde debe ingresarse a revisión el docto se encuentran en Monterrey. El tiempo de recuperación del documento para poder ser presentado físicamente a revisión no es un evento que el departamento de crédito pueda controlar, ante este tipo de situaciones es mejor establecer claramente con los clientes sus términos reales de crédito.

Los plazos de pago para mercancías en consignación debido a que involucran costos adicionales y una mayor complejidad de exposición requieren de un análisis más cuidadoso, estos deben ser preaprobados por la gerencia de ventas en conjunto con el área de crédito.

### **3.3.5 La cobranza.**

Sistemas deben ser implementados para dar seguimiento al vencimiento de la facturación y monitorear las edades de la cartera, los esfuerzos de cobranza no deben enfocarse a lo que ya está vencido, sino anticiparse a vencimientos próximos para asegurarse que los clientes paguen en tiempo.

La responsabilidad de conducir y coordinar las rutinas de cobranza recae en el área de crédito y cobranza. Donde esfuerzos iniciales no son suficientes, los cobradores requerirán la asistencia del departamento de ventas para intervenir con el cliente, sin una intervención menor no produce resultados satisfactorios, debe realizarse una revisión con ventas para decidir los pasos a seguir, los cuales

deberán ser ejecutados en conjunto por ambos departamentos. Ventas será responsable de que las etapas definidas respondan en tiempo, la responsabilidad última de la cobranza recae en ventas, ya que **una venta no se realiza hasta que no se cobra.**

Si aún con esta planeación de cobro y utilización de todas las herramientas disponibles por parte del área de cobranza no se tiene éxito, la responsabilidad de la cobranza recaerá en ventas. Se deben desarrollar guías e incorporarlas a la política de cobranza para definir cuando y como esta responsabilidad debe ser transferida. Si los esfuerzos de ventas tampoco tienen éxito, debe informarse de manera inmediata al área de crédito a fin de detener la liberación de producto e incrementar la cartera.

Crédito y cobranza deberá contar con una organización fuertemente capaz de recuperar los saldos vencidos mientras se mantengan interacciones de forma profesional con los clientes. Los departamentos de ventas, crédito y cobranza deben colaborar de manera que optimicen la eficiencia en la cobranza y las relaciones con los clientes. Observemos los siguientes puntos a fin de lograr una cobranza efectiva:

- No están permitidos acuerdos informales con los clientes para extender más allá de la fecha de vencimiento indicado en la factura el cumplimiento del pago.
- La política de cobranza debe incluir el tratamiento para rebotes de cheques o incumplimiento de pagarés o letras de cambio.
- La aplicación de pagos de los clientes requiere controles especiales.
- El departamento de ventas debe involucrar a crédito en las primeras etapas donde el proceso de cobranza presente problemas, a fin de que se valore si es necesario ampliar las condiciones de crédito al cliente o si se procede a la retención de suministro de la cuenta.

- Crédito debe realizar revisiones periódicas del perfil de añejamiento de los clientes.
- Tesorería puede proveer orientación con respecto a considerar incentivos económicos por factorajes o descuentos de cartera con o sin recursos de la empresa. Su aprobación debe ser requerida para este tipo de transacciones ya que afectan directamente los recursos económicos de la compañía.

### **3.3.6 Monitoreo de riesgos.**

Detectar cambios en el riesgo de los clientes es tan importante como asignar correctamente el riesgo cuando se está estableciendo la línea de crédito. Monitorear varias fuentes de información es una función que deben desarrollar de manera compartida Ventas y crédito, cuyo primer objetivo es una detección oportuna de condiciones que deterioren la situación económica del cliente y que permitan a crédito reaccionar antes de que se experimente una pérdida en cartera.

La información obtenida de las actividades de cobranza debe ser compartida al área de crédito. Ventas también tiene la responsabilidad de advertir a crédito si obtiene datos que pueden indicar cambios en la situación económica del cliente.

Debe existir un contacto constante entre las áreas de ventas y crédito y cobranza aún sin que surjan problemas de cobro. Es aconsejable que se realicen reuniones entre ambos departamentos a fin de discutir problemas con clientes, objetivos de venta, cambios en estrategias de negocios, cambios en el mercado, etc.

### **3.3.7 Problemas de cobranza y reservas.**

La gerencia siempre espera una persecución agresiva para los clientes que no pagan. Cuando los esfuerzos normales para cobrar cuentas problema no tienen éxito, el caso deberá ser referido a la gerencia para tomar las acciones pertinentes:

- Problemas con cobranza de cuentas que requieren habilidades o tácticas especiales para persuadir la recuperación o reestructuración de las obligaciones (recoger producto al cliente, ejercer las garantías, renegociar la deuda intercambiando facturación por planes de pago garantizados, etc.).
- Recurrir a las áreas de Tesorería y Legal a fin de que señalen las opciones viables para recuperar o reestructurar el adeudo.
- El departamento de crédito y cobranza debe tener establecida la ejecución de un plan de trabajo ante problemas de cobranza, este debe incluir tareas y convenios con agencias externas que puedan apoyar en el cobro de manera inmediata, particularmente en situaciones donde el tiempo transcurrido es crítico para maximizar la recuperación.
- En caso de que se logre una recuperación exitosa, la decisión de mantener la línea de crédito abierta debe de ser cuidadosamente evaluada de acuerdo a los márgenes que arroje la cuenta y a continuar con la relación comercial con la incertidumbre de que la situación de falta de pago vuelva a presentarse.
- El establecer programas que involucren a terceros en el proceso de cobranza, empleen abogados tomen acciones legales para la persecución de una cuenta problema, se decida vender la cartera o una porción de la misma a un tercero, debe ser aprobada por el dueño del proceso, en este caso la gerencia de crédito y cobranza, con el endoso del área de tesorería y legal, así como la autorización del nivel gerencial correspondiente dependiendo del monto involucrado.
- La reclasificación de cuentas cuando la cobranza está en duda, el mantenimiento de la reserva para cuentas de cobro dudoso, así como la aprobación para envío a resultados de cartera cuando a pesar de los esfuerzos de las diversas áreas no se tuvo éxito en su cobro. Debe contar con la autorización del área de ventas ya que afecta directamente sus gastos.



- La reserva para cuentas de cobro dudoso debe ser revisada y aprobada por la gerencia general por lo menos al final del ejercicio anual, (no limitativo, ya que puede haber revisiones en cuanto se presente alguna contingencia) pero, monitoreada y mantenida por el departamento de crédito a lo largo del año.
- La decisión de aplicar contra reserva cuentas por cuyo ajeamiento la probabilidad de cobro es nula o casi nula, o bien, en caso de no encontrarse reservadas aplicarlas directamente contra gastos, deben ser aprobadas por la gerencia de ventas y endosadas por el departamento de crédito, el departamento de tesorería deberá involucrarse siempre y cuando el monto sea de importancia.
- La documentación con respecto a los esfuerzos de cobranza para la recuperación de las cuentas que se envían a resultados deben ser utilizados para recuperación de impuestos en caso de que así proceda y relacionados para mantener material de referencia para evaluar en un futuro alguna requisición de una línea de crédito del cliente involucrado.

#### **Fundamento legal de las reservas.**

La Ley del impuesto sobre la renta establece en el Art. 31 los requisitos para las deducciones fiscales y específicamente en la fracción XVI menciona lo relativo a créditos incobrables: Pérdidas por créditos incobrables.

“...En el caso de pérdidas por créditos incobrables, éstas se consideren realizadas en el mes que se consuma el plazo de prescripción, que corresponda, o antes si fuera notoria la imposibilidad de cobro.

Para los efectos de este artículo, se considera notoria la imposibilidad práctica de cobro:

- a. Tratándose de créditos cuya suerte principal al día de su vencimiento no exceda de \$5,000.00, cuando en el plazo de un año contado a partir de que

incurra en mora, no se hubiera logrado su cobro. En este caso, se consideran incobrables en el mes en que se cumpla el año de haber incurrido en mora. Cuando se tengan dos o más créditos con una misma persona física o moral de los señalados en el párrafo anterior, se deberá sumar la totalidad de los créditos otorgados para determinar si éstos no exceden del monto a que se refiere dicho párrafo.

b. Cuando el deudor no tenga bienes embargables, halla fallecido o desaparecido sin dejar bienes a su nombre.

c. Se compruebe que el deudor ha sido declarado en quiebra o concurso. En el primer supuesto, debe existir sentencia que declare concluida la quiebra por pago concursal o por falta de activos.”<sup>9</sup>

De lo anteriormente mencionado y tomando en consideración lo que estipula el Código de comercio para considerar la prescripción:

“Art. 1043.- En un año prescribirán:

I. La acción de los mercaderes por menor por las ventas que hayan hecho de esa manera al fiado, contándose el tiempo de cada partida aisladamente desde el día en que se efectuó la venta, salvo el caso de cuenta corriente que se lleve entre los interesados;...”<sup>10</sup>

Bajo estas legislaciones tenemos que cuando haya pasado más de un año de que se haya realizado la operación de venta y no se haya podido cobrar este importe, y el mismo no rebase la cantidad de \$5,000.00, se podrá considerar automáticamente como un importe deducible para efectos fiscales. Por otro lado si ha transcurrido ya más de un año y la cantidad del adeudo sobrepasa los \$5,000.00, lo que procedería es obtener una carta de abogados en donde se estipule que es

---

<sup>9</sup> Ley del Impuesto sobre la renta, Capítulo II Sección I

<sup>10</sup> Código de comercio

imposible su cobro, ya sea que es más costoso el juicio (costo contra beneficio), que el cliente no existe, que no encuentran la dirección, etc. en resumen que existe la imposibilidad práctica de cobro, con esta carta se podrá considerar deducible el monto.

El Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la renta también hace referencia a deducciones de cargos a reservas de pasivos o complementarias de activo en su Art. 51:

“... Para los efectos de la fracción VIII del artículo 32 de la Ley, serán deducibles en el ejercicio los cargos que correspondan a la aplicación de reservas de pasivo o complementarias de activo que no hubieran sido deducibles en el ejercicio en que se crearon o incrementaron y se hubiera cumplido, en su caso, con los requisitos para su deducibilidad, incluyendo los establecidos en materia de retención y entero de impuestos provisionales o definitivos a cargo de terceros, o se hubieran recabado de éstos los documentos en que conste el pago de dichos impuestos.

No serán ingresos del ejercicio las cancelaciones de reservas con crédito a resultados, cuya creación o incremento se hubieran considerado no deducibles.”<sup>11</sup>

Ver referencias: LISR 18-IV y 29-VI., RM 3.26.6 G Sentencias ISR, Código Civil 1135, 1158 y 1161-II, Código de comercio 1043-I y 1047, Ley de títulos y operaciones 165, 171 a 174, 181,192,375,409 y 414.

---

<sup>11</sup> Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la renta

### **3.3.8 Reportes para la administración del departamento.**

#### **Capital de trabajo.**

La gerencia es responsable por el empleo efectivo del capital de trabajo de su empresa en términos de cuentas por cobrar. En la medida que este capital de trabajo sea administrado de manera correcta podrá ayudar al desarrollo de la compañía.

- La porción de cartera que se encuentra dentro del plazo de crédito aprobado es responsabilidad de ventas.
- La porción de cartera que se encuentra en vencimiento es primeramente responsabilidad de Cobranza, no obstante algunas cuentas problema dentro de esta porción llegan a ser responsabilidad de ventas; ya que la habilidad del área de cobranza de mantener a los clientes dentro de sus términos de crédito autorizados depende del tipo de clientes que ventas acepte, la competitividad de esos términos, la calidad en el proceso de facturación y la habilidad y voluntad de ventas para imponer sanciones a cuentas problema.
- Establecer bases para lograr resultados competitivos y una planeación adecuada de objetivos permiten un manejo apropiado del capital de trabajo.
- Se deben entregar a la gerencia reportes de antigüedad y días cartera a fin de que pueda evaluar el comportamiento de la cartera.

#### **Reservas.**

Los gastos por cuentas problema son un costo que debe absorber la empresa por hacer negocios empleando al crédito como una herramienta de mercado. El costo beneficio por exposiciones de cartera es superior en gran medida a comparación del gasto que debe realizarse por cuentas no recuperadas.

- Se debe reconocer el riesgo que se tiene de recuperación de cartera debido a los diferentes factores que influyen en el comportamiento crediticio de cada cliente, por lo tanto, se deben establecer las bases adecuadas que determinen el momento oportuno en el cual una cuenta debe ser reservada y en que porcentaje.
- Los montos enviados contra reservas o directamente contra resultados deben ser reportados de manera mensual a la gerencia, ya que afectan directamente la utilidad esperada.

### **Evaluación de riesgos y límites de crédito.**

La evaluación de riesgos y límites de crédito debe ser administrada de manera responsable y consistente. Una de las medidas que debe ser considerada para la administración de las líneas de crédito es el número de clientes evaluados y el tiempo que se requiere para la realización de dicha evaluación.

Reconocer que al otorgar una línea de crédito existe cierto grado de incertidumbre con respecto a la información que se está evaluando es aceptar que se están considerando ciertos factores externos ante los cuales no se tiene control por lo cual se asigna una categoría de riesgo.

La importancia del departamento de crédito se refleja en la toma de decisiones de exposición al establecer límites y aceptar términos y como esas decisiones se asimilan al criterio establecido por la gerencia y que tan efectivamente pueden proveer este servicio.

Medidas importantes del desempeño de esta área pueden ser, líneas de crédito evaluadas en un período determinado, el número de autorizaciones de líneas crédito que no siendo aprobadas por esta área se escalaron hasta obtener al nivel de

aprobación adecuado, así como límites prescritos que no se ha reevaluado y liberación de órdenes bloqueadas.

Ventas tiene la responsabilidad de proveer proyecciones de volúmenes razonables y márgenes de utilidad de cada cliente, la precisión de esta evaluación tiene un impacto directo en las decisiones de exposición del crédito.

### **Participación en reuniones gerenciales (Comités de crédito y cobranza).**

Reuniones mensuales de alta gerencia deben revisar el desempeño de esta área, en ellas se debe incluir la participación de:

- La dirección general.
- La gerencia de servicio a clientes.
- Un representante de tesorería.
- Un representante de contraloría.
- Las gerencias de ventas.

En estas reuniones se deberán revisar los siguientes puntos:

- La base de datos de los clientes (número de cuentas, exposición crediticia, captación de nuevos clientes en el período, etc.).
- Sumario de añejamiento de cartera de acuerdo con la segmentación de mercados definida por la gerencia, aplicaciones a resultados por cuentas malas, incrementos a las reservas, límites de crédito excedidos, etc.
- Temas sobre carteras corrientes o cuentas importantes que hayan representado para el departamento un desafío.

## CAPÍTULO 4 LA ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO

### 4.1 Análisis de riesgos.

El mercado del crédito, en cualquier tipo de negocios, cuenta con cierta cantidad de cuentas que bajo condiciones normales no se incurriría en pérdidas al extender su línea de crédito, sin embargo existen también cuentas cuyas condiciones crediticias son prácticamente inaceptables pero que por cuestiones comerciales se requiere autorizar la línea de crédito, estos dos extremos generalmente conforman el 20% del mercado de crédito, el 80% restante son créditos ordinarios, es decir líneas crediticias que son manejables dentro de la tolerancia de vencido.

Manejar a estos grupos dentro de riesgos aceptables es tarea del departamento de crédito, en el capítulo anterior dentro del proceso de crédito mencionamos los puntos que deben tomarse en cuenta en cuanto a determinación y monitoreo de riesgos para el establecimiento de las políticas de crédito, en este capítulo se mostrarán las consideraciones básicas para realizar el análisis de riesgo.

Cuales son los puntos básicos a considerar para el análisis de riesgos:

- Determinar el grado de riesgo que la empresa puede otorgar de acuerdo con su situación económica.
- La comprobación de la veracidad de la información proporcionada por el cliente.
- El análisis de la información obtenida del cliente.
- La toma de decisión con respecto a la aprobación o rechazo de la solicitud.

¿Cuál es la finalidad del análisis de riesgo? Creo que a partir de esta pregunta podemos determinar que la creación de todo negocio va enfocado a la generación

de ganancias, ante lo cual se evitará realizar transacciones que puedan incurrir en pérdidas para el mismo, no con esto quiero decir que se deben de rechazar las operaciones que representen alguna complicación, el hacerlo se consideraría una mala práctica comercial, la constitución misma de una empresa o negocio representa un riesgo inherente, pero si estos no se aceptan y mantienen bajo control estos no pueden crecer.

El aceptar una nueva cuenta con crédito o el incremento de una ya existente obliga al analista a tomar decisiones tales como:

- ¿Es el riesgo aceptable como para que la empresa lo asuma totalmente?.
- ¿La autorización va de acuerdo con las políticas y procedimientos de la compañía
- ¿Bajo que condiciones y términos debe de ser otorgado?.

La medición del riesgo de un cliente puede incrementarse por falta de capacidad de pago del cliente o por falta de disposición para el pago, existen factores que determinan estas circunstancias los cuales deben de ser considerados en el análisis de riesgo, el cual debe también incluir el volumen de ventas que se espera de ese cliente, el costo de la inversión que habrá que hacerse en la cuenta por cobrar e inventarios en caso de que la línea sea aprobada y cual es el rendimiento que aportará la cuenta, ya que la empresa podría destinar estos mismos fondos a otro tipo de inversión con un riesgo menor y un rendimiento mayor o similar.

Tomando en cuenta estas consideraciones se debe determinar si es aceptable su aprobación pero si el riesgo es demasiado alto en relación al margen de utilidad que dará a la empresa, el área de crédito debe determinar bajo que términos y condiciones es posible aprobarlo o si el rechazo será definitivo.



## 4.2 Las 4 C del crédito.

Existen ciertos factores básicos tanto morales como materiales que deben de ser considerados para saber cuando se puede otorgar un crédito, a las que llamaremos las 4C del crédito<sup>12</sup> estas responderán a tres preguntas básicas: ¿pagará? Comprende al carácter crediticio del cliente únicamente; ¿podrá pagar? Esta comprende a la capacidad de pago del cliente; ¿podrá pagar? Esta pregunta se responderá al analizar el capital del que dispone, ¿qué puede influir en el pago? Al contestar esta pregunta deberemos referirnos a las condiciones económicas del entorno en el cual desarrolla sus operaciones la empresa.

C

capacidad

carácter

capital

condiciones

### 4.2.1 La capacidad de pago del cliente.

Capacidad es la posibilidad del cliente para pagar su deuda al vencimiento. Existen diversos factores que influyen en la capacidad de pago:

- Los ingresos o las ventas, de estos generalmente dependen los pagos que pueda realizar el deudor, sin embargo los cobros que pueda realizar, pueden estar ya previstos para saldar alguna otra deuda, minimizando la capacidad de pago del cliente. Considero que representa el factor más importante a considerar para el análisis de la capacidad.

- El patrón de gastos del cliente, si las finanzas de un negocio cuentan con un patrón de gastos constantes a los que comúnmente puede hacer frente significa que cuenta con capacidad de pago, no obstante ante un gasto imprevisto o fuera de este patrón su capacidad de pago podría perder estabilidad.
- El tiempo, existen obligaciones de crédito que pueden ser cubiertas a largo plazo sin mayor dificultad pero que a corto plazo no se tendría la capacidad de pago.
- El costo de la operación, ya que el operar con costos muy altos disminuye el margen de utilidad y por consiguiente la posibilidad de cumplir con sus compromisos crediticios. Toda empresa se enfoca principalmente a cubrir los gastos de salarios, renta, energía y gastos que permiten mantener el negocio en marcha antes que el pago a proveedores y acreedores.
- La organización de la empresa refleja la habilidad para manejar y dirigir los esfuerzos del grupo hacia un objetivo común si existe capacidad de organización, existirá capacidad de pago.
- Algunos otros factores que afectan este punto son la publicidad, la ubicación del negocio, su nivel de organización, su antigüedad, el volumen de sus inventarios, la competencia, el reconocimiento de su marca, etc.

#### **4.2.2 El carácter de crédito o reputación moral.**

El carácter de un individuo es el conjunto de capacidades morales y mentales que lo identifican. Decimos que una persona tiene carácter cuando sabemos que se conduce con un alto sentido de lo que es correcto moralmente.

La honradez, integridad, imparcialidad y la responsabilidad, son algunas de las cualidades fundamentales del carácter, así mismo tener carácter crediticio significa enfocar estas cualidades para concienciar a alguien con respecto al

---

<sup>12</sup> Villaseñor Fuente Emilio, Elementos de administración de crédito y cobranza

cumplimiento de sus deudas; pero, ¿cómo podemos medir el carácter crediticio de un cliente?, Aunque parece algo complicado el revisar su comportamiento crediticio hacia otros proveedores o acreedores puede darnos idea con respecto a este factor. Con la revisión de políticas de pago de los clientes que reflejen el reconocimiento de ventajas por descuentos por pagos de contado o en anticipado y otras prácticas similares podemos también analizar sus patrones de pago.

El cliente que demuestre indiferencia o aversión hacia el cumplimiento de sus obligaciones, mostrará la misma tendencia hacia nuevas deudas contraídas incrementando así su riesgo. Un nuevo elemento que sirve de respaldo al carácter crediticio de un cliente es la figura de la fianza.

#### **4.2.3 El capital o fuerza financiera del cliente.**

El capital es la solidez financiera de un cliente medida por la liquidez que tiene, representada por sus bienes que pueden aprovechar para garantizar el pago de la deuda; sin embargo, el analista de crédito no debe considerar este como medio de pago ya que recurrir a ello significa el término de una relación comercial. El crédito debe otorgarse al tener la seguridad de que los pagos del deudor se harán de manera regular con la posibilidad de continuar con la relación comercial de manera constante.

El capital del que dispone una empresa puede determinarse a partir de sus estados financieros, sin embargo la forma en que estas pueden disponer del capital esta delimitado por la Ley de Sociedades Mercantiles quien reconoce a las siguientes:<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Ley General de Sociedades Mercantiles, Ed. Porrúa

- Sociedad en nombre colectivo, donde bajo una razón social, todos los socios responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales.
- Sociedad en comandita simple, compuesta de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitado y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.
- Sociedad de responsabilidad limitada, constituida entre socios que están obligados solamente al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables a la orden o al portador, que sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la LGSM.
- Sociedad anónima, compuesta exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.
- Sociedad en comandita por acciones, compuesta de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.
- Sociedad cooperativa, integradas por individuos de clase trabajadora aportando su trabajo personal, se aprovisionen a través de la sociedad, o utilicen los servicios de esta.<sup>14</sup>

#### **4.2.4 Las condiciones económicas del entorno.**

Las condiciones económicas del entorno generalmente constituyen uno de los mayores problemas al otorgar una línea de crédito ya que de estas no se tiene control y pueden alterar el cumplimiento de las obligaciones del cliente, el analista

---

<sup>14</sup> Ley General de Sociedades Cooperativas, Ed. Porrúa

tomar consideraciones con respecto a tendencias del mercado cambiario, los índices financieros, condiciones de ciertos sectores económicos, incrementos de volúmenes estacionales, etc., no obstante, existen condiciones que no pueden ser previstas por el analista como cambios en la legislación, desastres climatológicos, siniestros que pueda sufrir el cliente (incendios, robos, etc.), invasión de territorios por la competencia, etc.

Todas estas condiciones deben de tomarse en consideración, ya que afectan de alguna forma la capacidad de pago del cliente y por consiguiente su riesgo.

### **4.3 La solicitud del crédito.**

¿Cuál es el documento que da inicio a la relación crediticia cliente-proveedor? La solicitud de crédito, con base en este documento se inicia el proceso de crédito, ya que nos proporciona los datos que una vez comprobados por la investigación nos permiten conocer al solicitante del crédito, con lo cual podremos autorizar, rechazar o replantear las condiciones de la línea solicitada.

El formato utilizado deberá adecuarse a la presentación, contenido y extensión de la información que requiera cada compañía. Los datos que debe contener la solicitud de crédito deben basarse en el monto del crédito solicitado, así un crédito alto requiere una investigación exhaustiva mientras que un crédito pequeño requerirá una investigación más sencilla y por tanto su solicitud será más concisa y con menor volumen de datos. Nos enfocaremos a una solicitud de crédito comercial la cual debe reflejar los siguientes datos:

- Datos Generales del cliente.
- Datos de Constitución de la Sociedad en caso de tratarse de persona moral.
- Datos del Consejo de administración.
- Negocios en los que tiene participación la empresa.

- Bienes raíces a nombre de la sociedad.
- Datos Financieros.
- Referencias Bancarias y Comerciales.

Cabe destacar porque es importante que contenga los siguientes puntos:

- Datos de la escritura constitutiva, en ella nos podemos dar cuenta quien es la persona autorizada para realizar contratos y suscribir títulos de crédito.
- La información sobre participación en otras empresas nos permitirá conocer si su solidez se incrementa o disminuye por este concepto para validar si es necesario solicitar la responsabilidad de ambos negocios para avalar la línea de crédito.
- Los datos financieros solo servirán como un breve resumen destacando los aspectos más importantes de la situación financiera.
- Los datos con respecto a bienes raíces deben validar la garantía en caso de que se requiera.

Los puntos anteriores pueden ajustarse de acuerdo con las necesidades de cada negocio a sus políticas y sobre todo al importe del crédito que se pretenda autorizar.

El análisis de la solicitud de crédito permite al analista de crédito tener una idea clara de la historia, situación financiera y características del solicitante con el objetivo de evaluar su capacidad de crédito, verificar la veracidad de los datos proporcionados y conocer su historia como sujeto de crédito permitiendo juzgar los aspectos más importantes para la consideración de la línea a otorgar.

Anexo un ejemplo de solicitud de crédito:

## FORMATO UNICO PARA APROBACIÓN / RENOVACIÓN DE LÍNEAS DE CRÉDITO

Cuenta  Nombre:

RFC  Dom. Fiscal:

Segmento  Moneda  Fecha

Modificación a Limite de Crédito Anterior Solicitado  Modificación a Términos Anterior Solicitado

	REFERENCIA 1	REFERENCIA 2	REFERENCIA 3
Nombre:			
Persona Contacto			
Teléfono:			
Descripción:			

Estimación de Consumos		Ventas Prom. Mensuales		Ventas Pico Mensuales		Promedio Cartera	Promedio Máximo A/R
		Volumen	Precio	Volumen Litro	Precio Litro		
Producto A	Presentación X	1	0.01	1	0.01	-	-
	Presentación Z	1	0.01	1	0.01	-	-
Producto B	Presentación X	1	0.01	1	0.01	-	-
	Presentación Z	1	0.01	1	0.01	-	-
Producto c	Presentación X	1	0.01	1	0.01	-	-
	Presentación Z	1	0.01	1	0.01	-	-
Productos Especiales		1	0.01	1	0.01	-	-
Otros		1	0.01	1	0.01	-	-
Otros		1	0.01	1	0.01	-	-
Otros		1	0.01	1	0.01	-	-
TOTALES		10		12		-	-

Comentarios de la Línea de Negocio / Información Cualitativa - REQUERIDO PARA INCREMENTO -

**INFORMACION FINANCIERA**

Estados Financieros del año  Estado de Situación Financiera  Estado de Resultados   
 Edos. Financieros Auditados  Si  No Por

Edo. Sit. Fin.	Activo Circulante	<input type="text"/>	Pasivo a corto plazo a largo plazo Capital Social Suma	<input type="text"/>
	Fijo	<input type="text"/>		<input type="text"/>
	Diferido	<input type="text"/>		<input type="text"/>
	Suma	\$ <input type="text"/>		\$ <input type="text"/>
Inventarios		<input type="text"/>		

Edo de Resultados	Ventas Totales Netas	<input type="text"/>
	Costo de Ventas	<input type="text"/>
	Utilidad o perdida bruta	\$ <input type="text"/>
	Gastos de Operación	<input type="text"/>
Utilidad o Pérdida del Ejercicio		\$ <input type="text"/>

**RAZONES FINANCIERAS**

LIQUIDEZ	Índice Corriente (RCT)	<input type="text"/>	Capital de Trabajo (A.C. / P.C.)
	Prueba del Acido	<input type="text"/>	(A.C. - Inventarios) / P.C.
	Endeudamiento / Apalancamiento	<input type="text"/>	Pasivo Total / Activo Total
	Rendimiento	<input type="text"/>	Utilidad Neta / Capital Contable
	Rentabilidad	<input type="text"/>	Utilidad Neta / Activo Total

**COMENTARIOS**


Garantía Ofrecida:

Monto Que Cubre la Garantía  Duración:

<b>Soportes Incluidos</b>	Si/No		Si/No		<b>El Cliente cuenta con:</b>	Si/No	Monto
Acta Constitutiva	<input type="text"/>	Contrato	<input type="text"/>		- Financiamiento	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Poder Notarial	<input type="text"/>	Orden de Compra	<input type="text"/>		- Mercancia en Consignación	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cotización	<input type="text"/>	Otros	<input type="text"/>		- Arrendamiento	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Observaciones:	<input type="text"/>				- Otra fuente de exposición	<input type="text"/>	<input type="text"/>

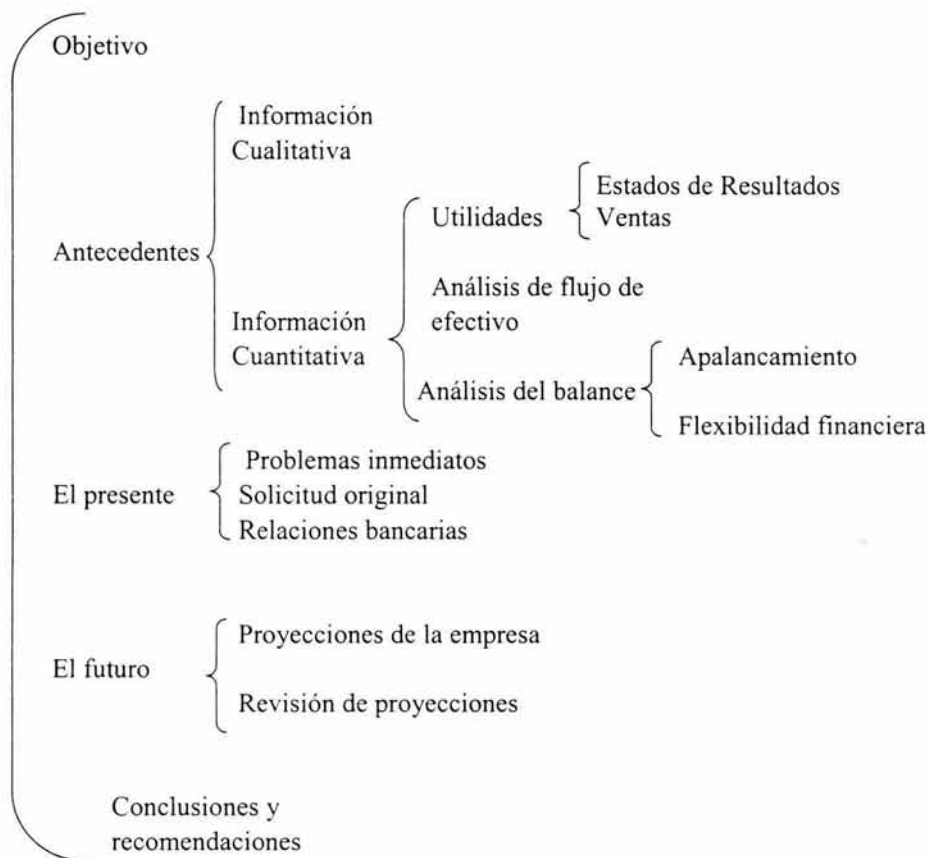
**Comentarios de Crédito (Incluir en el anexo historial de pagos)**


Calificación de Riesgo anterior  Calificación de Riesgo actual

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Nombre y Firma del Cliente	Representante / Gerente de Ventas	Analista de Crédito	Gerente de Crédito	Autonización Limite Crédito	Autonización Termino Crédito



En el siguiente cuadro sintetizaremos los aspectos que debe contemplar el análisis de una solicitud de crédito:



### **4.3.1 El objetivo de la solicitud de crédito.**

El objetivo de toda solicitud de crédito es evaluar la capacidad de pago del cliente, validar los datos que le proporcionó y conocer la historia del cliente como sujeto de crédito.

### **4.3.2 Antecedentes del cliente.**

La información que se tiene del cliente la dividiremos en dos grandes aspectos: cualitativa y cuantitativa.

En la información cualitativa se valora la estructura jurídica del cliente, (tipo de sociedad reconocida por la ley o bien si se trata de una persona física), su historia y permanencia en el mercado para evaluar su estabilidad, su relación con subsidiarias, sus principales accionistas o propietarios, estimar la importancia de sus competidores y el impacto de los mismos en su crecimiento y desarrollo. Dentro de este análisis también se deben estudiar los productos o servicios que ofrece el cliente, sus principales compradores, sus plazos de venta y su posición en el mercado. Y por supuesto quienes son sus principales proveedores, los plazos de pago que le conceden y si han cumplido con ellos.

Se requiere también valorar si el producto o servicio que se le prestará al cliente es de vital importancia para el desarrollo de sus actividades, esto nos permitirá proyectar el comportamiento de pago del mismo.

En cuanto a la información cuantitativa se obtiene a través del análisis de su información financiera, el Estado de resultados por su condición dinámica es un factor clave que proporciona los resultados obtenidos durante uno o más períodos, ayudándonos a establecer tendencias de ventas y utilidades.

Se debe también realizar el análisis de la generación de efectivo tomando como base las tendencias entre volumen de ventas y el nivel de utilidades correspondientes, mostrando si el flujo interno es suficiente para atender las necesidades de la empresa, tanto operativas como no operativas y en caso negativo, destacar el nivel de dependencia de las fuentes externas de recursos.

El estudio y revisión del balance deben ser muy amplios e incluir los siguientes puntos: el análisis de endeudamiento de la compañía, determinar la relación entre pasivo y capital, la relación entre los días cartera, su volumen y antigüedad. La suficiencia de sus reservas para cobro dudoso, sus inventarios con respecto a sus niveles de ventas, su base de evaluación y el valor en libros de sus activos fijos en comparación con su valor de mercado, etc. Par el análisis de estos puntos o de flexibilidad financiera se requiere emplear ciertas razones financieras como:

- La razón de apalancamiento.
- Capital de trabajo.
- Prueba de ácido.
- Plazo promedio de cuentas por cobrar.
- Rendimiento.
- Rentabilidad.
- Rotación de inventarios.
- Rotación del activo.

### **4.3.3 El presente y el futuro a través del análisis de estados financieros.**

Cuando por políticas se establece que para el otorgamiento de créditos se requiere solicitar a los clientes los estados financieros se deberá evaluar si es conveniente solicitarlos directamente al cliente o solicitarlos a través de otros medios como agencias de crédito o la bolsa de valores. Algunas compañías evalúan esta solicitud tomando en cuenta los siguientes aspectos básicos:

- Antigüedad de la compañía.
- Experiencia del agente de ventas.
- Monto del crédito solicitado.

La situación de solicitarlos de manera directa al cliente podría estar influida por puntos como:

- Los estados financieros proporcionados por agencias en ocasiones son de períodos no muy recientes, o bien, si se solicita actualizarlos el tiempo de espera puede no ser el adecuado.
- En ocasiones en los informes de las agencias estos son llenados por la agencia por datos proporcionados por el cliente de forma oral.
- El cliente al llenar un formato poner mayor cuidado en el llenado de las cifras pudiendo alterarlas.
- La practica de solicitar estados financieros de manera periódica, al ver que su crédito depende de análisis regulares obliga de alguna manera al cliente a mantener activo y en buenas condiciones su negocio, así será capaz de presentar resultados favorables.

Aunque los estados financieros proporcionan información con respecto al desempeño de un cliente, estos deberán contar con cierto grado de confiabilidad que le proporcionan los siguientes factores:

- Estados financieros no auditados, el grado de confiabilidad de estos dependerá del sistema de contabilidad del cliente, muchos negocios pequeños que no requieren que sus estados financieros sean auditados cuentan con procedimientos contables inadecuados, incluso aún con un sistema de contabilidad adecuado los estados financieros elaborados por el cliente no tienen tanta aceptación como los elaborados por una firma independiente.
- Formatos incompletos, algunos clientes no completan los formatos de solicitud dejando preguntas sin contestar, en ocasiones por que no cuentan con la información o bien porque la respuesta no le es favorable. Si el analista no evalúa estas omisiones su conclusión podría no ser la correcta.
- Falta de clasificación a través de un modelo, es esencial una clasificación de este tipo para poder realizar comparaciones con estados financieros de períodos anteriores.
- Fraude por falsificación de documentos, en ocasiones los clientes hacen falsificaciones de los estados financieros arriesgando su credibilidad en caso de ser descubiertos, afortunadamente existen leyes que protegen al comercio contra este tipo de acciones.

El proveedor o acreedor utiliza los estados financieros con la finalidad de apreciar la capacidad del mismo para cumplir con sus compromisos de pago; mediante esta determinada situación financiera de la compañía, para esto debe estudiarlos y saber lo que representan sus cifras es decir, analizarlos.

El balance general como sabemos representa la situación financiera a una fecha determinada mientras que el estado de resultados proyecta la eficiencia de la administración por un período determinado.

Una vez realizado el análisis cuantitativo y cualitativo de la información, podemos determinar la situación presente y futura de la compañía para poder determinar que tan razonable es la petición de crédito del cliente proyectando la información hacia lo que se espera del cliente en un futuro. Estas proyecciones deben de tomar en cuenta la información y las cifras tal y como son no como se desearía que fueran, para que el analista pueda formular sus conclusiones.

El analista debe tener en cuenta dos puntos básicos para la realización de su análisis:

- Debe realizar una adecuada clasificación de las partidas para insertarlas en el rubro correspondiente. Este paso requiere de experiencia y conocimiento por parte del analista.
- La uniformidad de criterio será vital, a fin de seguir las mismas normas cada año y permitir una comparación de cifras real.

Para poder interpretar los estados financieros el analista de crédito deberá llevar a cabo los siguientes pasos:

- **Ajustes.** El analista para poder empezar con el análisis de estados financieros deberá de ajustar cifras reclasificando, reduciendo o eliminando algunas partidas, entre las partidas que generalmente pueden reclasificarse en los contratos a largo plazo los pagos vencidos deberán reclasificarse a corto plazo, las deudas de empleados y accionistas clasificadas en ocasiones como activo circulante con fines de otorgamiento de créditos a corto plazo pueden

reclasificarse a otros activos. Partidas como derechos de propiedad literaria, créditos mercantiles, patentes, inversiones en subsidiarias, etc. generalmente no tienen valor con fines de otorgamiento de crédito con excepción de aquellas empresas en las que el desarrollo de sus negocios dependa de sus patentes o derechos.

- **Arreglos y simplificación de modelos.** Generalmente cada cliente presenta sus estados financieros en varias formas, con diferentes grupos de renglones, el análisis será más fácil si se reacomodan los renglones en determinados grupos, documentando el análisis con los estados financieros entregados por el cliente. Un modelo práctico podría ser el siguiente:

Estado de Resultados	
Compañía _____	Año: _____
Ventas Totales	
- Costo de Ventas	
Utilidad Neta o Pérdida Bruta	
Gastos de Operación	
<b>Utilidad o Pérdida del Ejercicio</b>	_____ _____

## Estado de Situación Financiera

Compañía \_\_\_\_\_

Año: \_\_\_\_\_

**Activo Circulante:**

Caja y Bancos  
 Cuentas por cobrar ( menos reserva para ctas incobrables)  
 Documentos por cobrar  
 Inversiones en valores  
 Inventarios

*Total del Activo Circulante*

\_\_\_\_\_  
 =====

**Activo Fijo:**

Terreno  
 Edificios ( menos depreciaciones acum.)  
 Muebles y Equipo ( menos deprec. Acum)

*Total del Activo Fijo*

\_\_\_\_\_  
 =====

**Total Activo**

\_\_\_\_\_  
 =====  
 =====

**Pasivo a corto plazo:**

Cuentas por pagar  
 Documentos por pagar  
 Préstamos por pagar (bancarios)  
 Impuestos e intereses por pagar

*Total pasivo a corto plazo*

\_\_\_\_\_  
 =====

**Pasivo Fijo:**

Hipotecas por pagar

*Total pasivo a largo plazo*

\_\_\_\_\_  
 =====

**Capital Contable:**

Capital Social  
 Utilidad o pérdida de operación

*Total Capital Contable*

\_\_\_\_\_  
 =====

**Total pasivo y capital contable**

\_\_\_\_\_  
 =====  
 =====

- **Simplificación de cifras.** Algunas veces al analizar los estados financieros el reducir sus cifras ayuda al manejo de las mismas.

ESTA TESIS NO SALE  
 DE LA BIBLIOTECA



### **Análisis de activo y pasivo circulantes:**

El análisis de las partidas circulantes del balance general constituye la mayor parte del análisis para otorgamiento de crédito. El activo circulante, constituido por caja y bancos, cuentas por cobrar y los inventarios son partidas que pueden ser convertidas en efectivo durante la operación normal o bien en caso de liquidación de una sociedad, son partidas disponibles que pueden disminuir las deudas. Mencionaremos brevemente algunos puntos a analizar en las partidas de los circulantes:

- **Caja y bancos:** Esta partida debe representar el dinero en efectivo y bancos, no obstante esta cifra no deberá incluir ningún cheque posfechado, deducciones por cheques expedidos pero no pagados, su saldo no incluye cantidades después de cierre del período.
- **Cuentas por cobrar,** esta cuenta estará representada por la cartera de clientes y para su análisis deberá separarse de adelantos o préstamos a empleados y consignaciones.
- **Reservas para incobrables,** esta reserva se debe determinar con base en antigüedades de saldos y disminuir la cuentas por cobrar.
- **Documentos por cobrar,** Esta cuenta incluirá pagarés recibidos de clientes en pago de bienes vendidos y entregados, no debe incluir documentos de socios, funcionarios, empleados, afiliadas y cualquier otro similar. La disponibilidad de los documentos por cobrar con propósito de pagar las deudas, dependerá de la naturaleza del negocio. Cuando un documento por cobrar debe ser tomado para liquidar una deuda, deben evaluarse los siguientes factores:
  - Las condiciones financieras de la persona física o moral que lo giró.
  - El vencimiento de los documentos.
  - Si han sido renovados anteriormente.

- Los intereses que esta generando.
- Inventarios, Esta cuenta deberá incluir bienes, mercancías, productos, materiales, etc. En el caso de una empresa productora deberá incluir: productos terminados, productos en proceso y materias primas. Para decidir si se concede o no el crédito, el analista se interesa más en la capacidad del cliente para mantener su operación que después de su liquidación, además para analizar un inventario también se requiere analizar la probabilidad de que el cliente pueda vender su mercancía en un tiempo razonable, y que este en ocasiones puede prescribir, que su almacenaje acarrea gastos adicionales, y que debe también considerar el método de valuación de los mismos.
- Cuentas por pagar, Las cuentas por pagar deben estar representadas por el monto total de sus adeudos a proveedores estén vencidas o no, este renglón no debe incluir préstamos a funcionarios, accionistas o empleados.
- Documentos por pagar, la naturaleza de este renglón refleja el prestigio financiero del cliente estos pueden dividirse en los siguientes grupos:
  - Importes en documentos por consumos de mercancías, se deberá analizar si dichos documentos fueron expedidos como parte inicial de una negociación o para documentar pagos vencidos al proveedor.
  - Documentos por pagar a bancos, las transacciones bancarias por lo general demuestran solidez debido a que los bancos son conservadores al otorgar sus créditos.
  - Documentos vendidos a través de corredores, solo las casas más fuertes son capaces de vender sus documentos a través de corredores por lo que la existencia de un pasivo de este tipo demuestra fuerza financiera.
  - Otros documentos por pagar, generalmente representados por deudas por pagar a funcionarios o accionistas, generalmente el que un cliente recurra a un préstamo de este tipo indicará probablemente que su crédito bancario no es bueno.

- Otros pasivos circulantes, incluyen cualquier otra obligación que deba ser pagada en el término de un año como: sueldos, rentas, impuestos, dividendos declarados, etc.

El estado de resultados, para poder analizar este estado financiero con fines de otorgamiento de crédito se requiere de contar por lo menos con 2 periodos sucesivos a fin de realizar comparaciones, de igual forma que con el balance general se establecerán ajustes, un modelo simplificado y redondeo de cifras y los gastos deberán agruparse en operativos y no operativos.

- Ventas Netas, estos datos son necesarios para verificar si el capital empleado es proporcional al volumen de venta. En el caso de las devoluciones si estas son excesivas necesitarán ser evaluadas por el analista.
- Gastos, en esta partida se analizará si son excesivos con respecto a la utilidad que están generando y el analista podrá preguntarse si, ¿los gastos son desproporcionados con respecto a las ventas?, ¿Los salarios son muy altos?, ¿La renta es excesiva?, ¿El negocio está cimentado sobre bases de pérdidas?, etc.
- Utilidad neta, toda empresa se establece con fines de ganancia, ante lo cual un negocio cuyas utilidades no reflejan la inversión, no puede ser sujeto de una línea de crédito.

#### **4.3.4 Conclusiones y recomendaciones.**

Una vez realizado el análisis de la información y hechas las proyecciones o estimaciones convenientes, el analista formulará las conclusiones, que deben incluir las recomendaciones con respecto al monto de crédito que es posible autorizar al cliente, si es factible concederle los términos que solicita y el grado de riesgo que recomienda para la cuenta, a fin de conseguir las autorizaciones correspondientes y poder notificar al cliente la decisión.

#### **4.4 Razones financieras.**

Para poder realizar el análisis ya mencionado es necesario relacionar los datos de los estados financieros para poder obtener ciertos índices o razones que nos permitan realizar comparaciones con respecto aun mismo tipo de industria o sector.

Una de las limitaciones a las que se enfrentará el analista de crédito es que los métodos de contabilidad empleados por cada cliente difieren complicando la comparación incluso con clientes dentro de la misma actividad comercial. Los métodos para valuación de activos, costos, gastos, cambian de acuerdo con la costumbre y políticas de cada cliente, ante lo cual ninguna empresa es comparable exactamente con otra.

Recordemos también que los estados financieros están basados en sucesos pasados y lo que interesa a todo analista de crédito es un comportamiento futuro, por lo que sólo nos servirán de guía para considerar razonablemente el porvenir.

Los índices financieros nos dan una relación entre las partidas de los estados financieros, sin embargo sería injusto realizar una comparación entre empresas que no pertenecen al mismo ramo dado que de acuerdo con la situación económica del país el desarrollo por ejemplo de la industria textil no es comparable con el de la industria minera o de transporte. En el siguiente cuadro mostraremos algunos índices o razones financieras:

Liquidez	$\left\{ \begin{array}{l} \text{Índice corriente} = \text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante} \\ \text{Prueba de ácido} = \text{Activo Circulante} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo circulante} \\ \text{Endeudamiento} = \text{Pasivo Total} / \text{Capital Contable} \end{array} \right.$		
		Empleo de Recursos	$\left\{ \begin{array}{l} \text{Cuentas deudoras (Prom. Diario de Ventas entre deudores} = \\ \text{Total de Ventas} / 360 \text{ días} \\ \text{Cuentas por pagar (Prom. Diario de compras entre acreedores)} = \\ \text{Total de las compras} / 360 \text{ días} \\ \text{Inventarios} \left\{ \begin{array}{l} \text{Rotación de Inventarios} = \text{Costo de la mercancía} \\ \text{Vendida} / \text{saldo promedio de inventarios} \\ \text{Plazo promedio de inventarios} = 360 / \text{razón de} \\ \text{rotación de inventarios} \end{array} \right. \end{array} \right.$

#### 4.4.1 Razones de liquidez.

- La razón del índice corriente es una de las pruebas más usadas para medir la solidez financiera de una empresa, desde el punto de vista del acreedor este índice es más favorable mientras más alto sea, sin embargo, desde el punto de vista del administrador de la empresa pudiera representar tal vez un exceso de efectivo sin uso, o bien, un incremento en inventarios en desproporción con las

necesidades del negocio, para su interpretación deberán considerarse los siguientes puntos:

- Los componentes del activo y pasivo circulante: efectivo, deudas, inventarios, clientes, cuentas por pagar, etc.
- La esencia del negocio, el grupo económico al que pertenece, la etapa en que se hizo el análisis ya pudiera tratarse de un período estacional.
- En este índice la proporción 2 a 1 es aceptada, sin embargo aun una proporción más elevada no asegura ni el cumplimiento de la obligación ni la habilidad para convertir el inventario en efectivo cuando se requiere, el éxito depende de la calidad de los activos y de su conversión relativa en efectivo, además el tipo de industria desempeña un papel importante con respecto a la necesidad de una mayor o menor posición de liquidez.
- La prueba de ácido, este índice reduce las desventajas de apreciación que presenta el índice corriente, al descontar los inventarios de este cálculo analiza la capacidad del cliente para en caso de que no pueda continuar con su operación (deje de vender), cuales son sus oportunidades de pagar sus deudas con los recursos que ya tiene a la mano. La proporción de 1 a 1 es aceptable ya que cubrirá por completo las deudas corrientes, un número por debajo de esta proporción puede ser una señal de alerta.
- Endeudamiento, su objeto es estimar la capacidad de la empresa para resistir una mala temporada cumpliendo con sus obligaciones a corto y largo plazo. Esta relación nos da una idea del respaldo económico con que cuenta la empresa para absorber posibles pérdidas en sus operaciones, reducción del valor de sus activos, cálculos erróneos en sus ingresos de efectivo, descapitalización por inflación, etc. Hay dos cálculos que se utilizan para medir este índice:

- Pasivo a largo plazo / (Capital contable + Deuda a largo plazo). Este índice resalta la proporción existente entre la deuda y el capital de la empresa, no tomando en cuenta el pasivo a corto plazo.
- Deuda total / Capital Contable, su cálculo nos facilita estimar la proporción en que los activos de la empresa han sido financiados.
- Este tipo de índices serán absolutos solo si se comparan con empresas pertenecientes a la misma industria y su nivel adecuado dependerá de la naturaleza del negocio.

#### **4.4.2 Razones para medir el empleo de recursos.**

- Rotación de cuentas por cobrar o índice de cuentas deudoras, este índice se utiliza para relacionar el importe de la cuenta por cobrar con la venta que la originó, su resultado representa el período de cobro de la cartera, y puede ser comparado con los plazos de crédito que otorga la empresa a fin de medir la eficiencia de cobro de las cuentas. Este índice se puede calcular de varias maneras, mencionaremos dos:
  - Numero de deudores / Promedio diario de ventas.
  - El monto de la cartera / Ventas por el número de días del período.
  - Cuando el período de cobro de cartera excede al promedio de los términos de crédito otorgados podremos deducir que la compañía ha sido demasiado liberal al extender el crédito, que su departamento de cobranza no está enfocado a su función, o bien, que la cobranza no es la adecuada por las condiciones económicas prevalecientes.
- Rotación de cuentas por pagar o índice de cuentas acreedoras, este índice se calcula de la misma manera que el anterior, su resultado puede compararse con los plazos otorgados por los proveedores y medir el retraso en el cumplimiento de pago de las compras.

**Falta página**

**N° 87**



- Utilidades contra las ventas, esta relación ayuda a determinar la eficiencia de operación, aunque los precios y fluctuaciones pueden limitar su veracidad.
- Utilidades antes de intereses e impuestos / Total de activos. Se trata de un cálculo muy general entre el beneficio y la inversión empleada.
- Utilidades netas / total de activos, Esta razón es muy importante para los accionistas ya que relaciona las utilidades después de impuestos, intereses y reparto de utilidades.
- Utilidad Neta / Capital Contable, este es un índice para medir la probabilidad de lucro de la inversión propia, este índice también es muy importante para el otorgamiento del crédito.
- Costo de ventas / Ventas y/o  $\text{Ventas menos su costo} / \text{Ventas} = \text{Margen Bruto}$ . Estas razones reflejan el margen de los costos de los productos así como el incremento en los costos de las operaciones.

Existen muchos riesgos al interpretar las razones o índices financieros ante lo cual debemos tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Limitarse a seleccionar aquellas razones que estén realmente relacionadas con la situación que se investiga.
- Hacer los cálculos para diferentes periodos con la finalidad de establecer tendencias.
- Comparar los índices con los de otra industria similar.
- Tabular o graficar los datos.
- Concentrarse en las variantes más altas, sobretodo si existe consistencia en las tendencias de algún período.
- Investigar las causas de las variaciones siempre y cuando sea posible.

## **4.5 Fuentes de información del Crédito.**

Un analista de crédito consciente de la importancia de su función, recurrirá a todas las fuentes de información posibles a fin de tomar una buena decisión de crédito, en nuestro país se cuenta con fuentes limitadas de información crediticia, aunque estas recientemente han estado en continuo crecimiento, entre estas tenemos:

### **4.5.1 Los representantes de venta.**

Como ya lo he mencionado en capítulos anteriores el primer contacto que se tiene con el cliente es a través de los representantes de venta, sin embargo la información que estos proporcionan puede estar orientada a conseguir la aprobación por parte del área de crédito a fin de conseguir la venta, ante lo cual se enfocaría a proporcionar sólo aquella información que ayude al cliente a obtener su línea de crédito.

Los representantes de venta pueden ser empleados para proporcionar información crediticia para:

- Apertura de cuentas nuevas, consiguiendo los datos básicos para que el analista pueda comenzar su trabajo de investigación.
- Clientes al menudeo, la relación que deben mantener con este tipo de clientes permite tener un monitoreo constante del mismo, adicionalmente para este tipo de cuentas el costo beneficio para realizar una investigación crediticia a fondo puede no justificarse por sus montos de compra.

La confiabilidad de la información que puede proporcionar un agente de ventas generalmente depende de su experiencia en el mercado y en ocasiones

consideran que no pueden gastar demasiado tiempo en cuestiones crediticias y que el cuestionar a un cliente sobre aspectos crediticios en ocasiones limita la plática sobre ventas.

Los vendedores pueden apoyar proporcionando información y opiniones de sus clientes con respecto a:

- Capacidad para los negocios, al apreciar las condiciones de los inventarios de sus clientes, producto de mayor demanda, productos obsoletos, precios al cliente final, su organización, el trato que da a otros proveedores, etc.
- Hábitos personales y reputación, a través del contacto directo con sus clientes pueden estimar la personalidad de estos y su reputación en el mercado.
- Ubicación del negocio del cliente, en la mayoría de los casos la ubicación física de los clientes es un factor determinante para su éxito en el mercado, por ejemplo: las papelerías generalmente se encuentran ubicadas cerca de centros escolares, tiendas de autoservicio cerca de unidades habitacionales, etc.
- Condiciones locales, por ejemplo, una empresa puede fracasar o tener éxito dependiendo del poder de compra del consumidor final, o bien, el que el cliente pierda una cuenta en específico puede detener el crecimiento del cliente, etc.

#### **4.5.2 La bolsa de valores y el buró de crédito.**

Hoy en día gracias al desarrollo de la tecnología el analista de crédito puede acceder de manera muy fácil a la información de los clientes a través del internet, tal es el caso de la Bolsa Mexicana de Valores y el Buró Nacional de Crédito.

En la BMV se cuenta con información financiera actualizada de un sinnúmero de compañías, sin embargo, una de sus limitantes es que provee

información sólo de aquellas compañías que se encuentran afiliadas a la misma, ante lo cual quedan fuera de su marco la pequeñas y mediana empresa.

En cuanto al Buró de Crédito solamente se requiere del pago de una cuota cuyo costo se justificará con la disposición de la información y principalmente con los ahorros que se tendrían al detectar un cliente con problemas de crédito ante otras instituciones.

#### **4.5.3 La entrevista personal del analista de crédito.**

Existen empresas que para obtener información del cliente desde un punto de vista más objetivo recurren a entrevistas entre el cliente y su personal de crédito, justificando el contacto personal con el valor de la cuenta en cuanto a volúmenes o margen de utilidad.

La actitud que en este caso deberá mostrar el analista de crédito deberá ser amable, a fin de que el cliente platique de manera abierta puntos como: capital, organización, condiciones del negocio, el porqué solicita la línea de crédito, proporcionará la información que soporte dicha línea, y ante todo permitirá al analista formar una impresión con respecto a la personalidad, ideas y métodos del cliente, así como averiguar detenidamente algún aspecto del negocio que requiera mayor atención.

#### **4.5.4 Las agencias investigadoras de crédito.**

La fuente de información crediticia más conocida y comúnmente utilizada, es una organización formada con el propósito de proporcionar a sus miembros y suscriptores información crediticia de personas y entidades relacionadas con el comercio: las agencias de información crediticia o agencias mercantiles, quienes

proporcionan informes de acuerdo con las necesidades de información de cada proveedor, generalmente presentan tres clases de informes:

- Básico o abreviado, generalmente proporciona datos generales del cliente, referencias comerciales y bancarias, así como demandas en las que se encuentre implicado el cliente, este informe es utilizado para otorgar créditos a cuentas menores por debajo del promedio.
- Estándar, es el informe que se solicita con mayor frecuencia ya que muestra de manera muy concreta la situación del cliente de acuerdo con la información financiera que se tenga del mismo.
- Informe detallado o analítico, son informes preparados por analistas altamente capacitados, usualmente contiene información muy completa con respecto al cliente, sus estados financieros posiciones dentro del mercado con respecto a sus principales competidores, etc. Este tipo de informe se utiliza cuando el crédito solicitado por el cliente se encuentra por encima del promedio.

El obtener la información crediticia de una agencia investigadora así como el tipo de informe que se requerirá de cada cliente, dependerá del presupuesto con que cuente el departamento de crédito y del monto en riesgo involucrado, no se solicitará el mismo tipo de informe para un minorista que para un distribuidor.

Dun & Bradstreet quien proporciona servicios de administración de riesgo de negocios y mercadeo es una de las agencias más reconocidas a nivel mundial, y en nuestro país operan agencias como: Cimex enfocada a la información crediticia y comercial y a la educación en crédito, Exactio es un proveedor de tecnología y sistemas para la administración del crédito y las cuentas por cobrar, Arial International se dedica a la consultoría y capacitación en crédito y cobranza, Credisystem es un proveedor de tecnología de crédito, Opesa brinda servicios de información crediticia, consultoría en administración de cartera y cobranza, Veritas

Coface proporciona reportes de crédito y análisis de riesgo a nivel internacional, entre otras.

Una de las ventajas de obtener la información financiera de agencias externas es que muchas de ellas ya cuentan con informes crediticios de muchas compañías ya que a eso se dedican y el analista puede contar con la información de manera casi inmediata, adicionalmente estas agencias cuentan ya con contactos de publicaciones financieras y de listas de litigios que facilitan su investigación.

Existen también agencias mercantiles especiales que informan sobre empresas o personas dedicadas a un segmento particular de negocios, ofreciendo a sus suscriptores además de los informes crediticios, servicios como boletines, peticiones especiales de información, servicios de cobranza, etc.

#### **4.5.5 Instituciones bancarias.**

Generalmente se considera que las instituciones bancarias pueden proporcionar información crediticia de sus clientes, pero, la información que estas proporcionan hoy día, es casi nula o de poco valor, no porque el banco no disponga de la información sino porque la considera confidencial.

A través de estas fuentes el departamento de crédito puede obtener una amplia variedad de información acerca de cualquier solicitante de crédito, el problema es definir cuando utilizar cada una de ellas, un completo entendimiento de la información disponible de cada fuente, así como su significado, capacita al analista para hacer un análisis comparativo de ellas y determinar cuando usar cada una de ellas. La exactitud, disponibilidad, tiempo y costo son factores que afectan la decisión de cómo y cuándo usarlas. También, el analista debe considerar el

hecho de que estas fuentes de información son solamente guías para la toma de decisiones.

#### **4.6 Títulos y bienes que garantizan una operación de crédito.<sup>15</sup>**

Los títulos de crédito que pueden brindar un soporte a las líneas de crédito autorizadas se encuentran debidamente reglamentados en la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. Estos son papeles en los cuales se insertan frases con características especiales que los transforman en títulos de crédito que conllevan derechos y obligaciones con características y efectos propios, nacen de la voluntad de alguien convirtiéndose en un valor sujeto a normas legales.

La propiedad de un título puede transmitirse por dos medios:

- La entrega del mismo si es al portador
- El endoso si es nominativo.

Las principales características de un título son:

- Incorporación, puede definirse como la posesión del derecho documental al poseer el documento.
- Legitimación consiste en la propiedad que tiene el título de facultar a quien lo posee para poder exigir al suscriptor el pago de la prestación consignada en el mismo.
- Literalidad, significa que lo que está literalmente escrito en el texto del documento constituye el derecho.

---

<sup>15</sup> Ley general de títulos y operaciones de crédito, Ed Porrúa

- Autonomía, los títulos de crédito solventa la obligación salvo buen cobro, si no se hacen efectivos los documentos, no se han solventado las obligaciones.
- Abstracción, el endoso de los títulos de crédito conlleva relaciones causales que de ninguna forma son oponibles a los mismos, lo único que puede oponerse son las excepciones derivadas del propio título llamadas cambiarias y las excepciones personales.
- Sustantividad, consiste en que cada acto del título de crédito es independiente de otro.
- Integración, consiste en que todos los actos cambiarios relacionados con el título deberán hacerse constar textualmente en el documento.

Pero ¿porqué estamos hablando de títulos de crédito?, generalmente para establecer una línea de crédito es necesario contar con documentos que la soporten, y estos deben llenarse de acuerdo con lo que establece la ley, que permite su cobro en caso de que un cliente incurra en mora, los títulos de crédito utilizados para este propósito son:

#### **4.6.1 Letra de cambio.**

La letra de cambio es un título de crédito formal y completo que contiene la obligación de pagar sin contraprestación una cantidad determinada al vencimiento y en el lugar en él mismo expresado, está nunca será al portador a menos que se deje en blanco el espacio.

Requisitos establecidos en la Ley General de títulos y operaciones de crédito para una letra de cambio:

- Contener la mención de ser letra de cambio en forma expresa y obligatoria.



- Expresar el lugar y mes y año en que se suscribe, ya que de esto depende el fuero y el momento de nacimiento del título para efectos de validez.
- La orden incondicional al girado de pagar una suma determinada de dinero.
- El nombre del girado, persona que va a pagar.

Forma de girar o presentar a pago la letra de cambio:

A cierto tiempo vista, esta tiene que ser previamente presentada al aceptante para determinar el plazo de vencimiento.

A cierto tiempo fecha, simplemente se determina la fecha de vencimiento, fijándose en la letra el plazo, ej. a 30 días.

A día fijo, se especifica concretamente la fecha de vencimiento, ej. 20 de junio del 2004.

La aceptación de la letra de cambio es un acto jurídico cambiario esencial en este documento, mediante el cual el girado admite pagar la letra de cambio a la fecha de vencimiento firmando. Las letras de cambio pueden no ser endosables si en la misma se establece la cláusula, no a la orden, no circulable, no transmisible u otra equivalente.

#### **4.6.2 El pagaré.**

La ley lo define como el título de crédito en el cual el suscriptor promete pagar una suma determinada de dinero al beneficiario en la fecha de vencimiento. Los requisitos que debe contener este son:

- La mención de ser pagaré.
- La promesa incondicional de pagar una suma de dinero.
- El nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago.

- La fecha y lugar del pago.

Este título de crédito se avala, endosa y protesta de la misma forma que la letra de cambio. En el pagaré está permitido que se determinen intereses convencionales, adicionales a los que han de pagarse si el pagaré no es cubierto al día de vencimiento.

#### **4.6.3 El cheque.**

Los requisitos que debe contener un cheque están establecidos en el Artículo 126 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito y son:

- La mención de ser cheque.
- Lugar y fecha en que se expide.
- La orden incondicional de pagar una suma determinada de dinero.
- El nombre de la institución bancaria que ha de hacer el pago o librado.
- El lugar del pago.
- La firma de la persona que se obliga a que se haga el pago del documento o librador.

El cheque puede ser expedido en su forma nominativa y al portador, sin embargo, si es nominativo en caso de endoso tendrá que llenarse con el nombre del último tenedor para que éste pueda cobrarlo.

En cuanto a los plazos de presentación están contenidos en la misma ley en el Art. 181, debiendo presentarse a pago dentro de los 15 días naturales siguientes a su fecha de expedición si es pagadero en el mismo lugar de ella y dentro de un mes si es expedido en diversos lugares del territorio nacional para ser pagadero en un

sitio determinado. En el caso de ser expedido en el extranjero el plazo es de tres meses. Una vez transcurridos estos plazos puede ser revocado, esto deriva de la obligación de mantener fondos para pagarlo.

#### **4.6.4 El aval, el protesto y la acción cambiaria.**

El aval es una garantía cambiaria total o parcial del pago del título de crédito, lo puede otorgar cualquier persona capaz de obligarse mercantilmente y se utiliza cuando una persona que interviene en el acto jurídico no es suficientemente solvente para cumplir con una obligación y necesita una garantía adicional que refuerce su propia seguridad de pago. La forma de constitución del aval debe integrarse en el título de crédito, la forma habitual es poner la frase *por aval*.

El protesto, es el acto jurídico cambiario que establece una forma auténtica en que un título de crédito fue presentado en tiempo y que el obligado dejó de pagar o aceptar total o parcialmente. El protesto por falta de aceptación o pago debe de levantarse dentro de los dos días hábiles siguientes al de la presentación y puede ser hecho por un corredor y/o notario público, ante lo cual el girado tendrá derecho a cobrar el importe de la letra mas los intereses moratorios desde el vencimiento hasta el día de pago.

La acción cambiaria se ejercita cuando ha habido falta de cumplimiento de las obligaciones contenidas en el título de crédito, por falta de aceptación y/o pago total o parcial o cuando el girado o el aceptante estén declarados en quiebra o concurso. En el caso de falta de aceptación total o parcial y de declaración de quiebra o concurso, la acción cambiaria puede ejercitarse antes del vencimiento del título.

## CAPÍTULO 5 LA COBRANZA

Si bien el crédito hoy en día es una de las formas de incrementar las ventas a fin de estimular la economía de cualquier empresa, su contraparte, la cobranza, resulta ser tan importante como este, hablar de crédito conlleva a hablar de cobranza.

El cobrador es un vínculo entre el cliente y el proveedor, su preparación es indispensable para lograr los objetivos de cartera. Hoy día, la labor de cobranza ha sido revalorizada, el cobrador ha dejado de ser un simple mensajero para convertirse en un negociador de su función.

### **5.1 La responsabilidad de la cobranza.**

Aunque función fundamental del área de cobranza consiste en lograr una rápida y eficiente recuperación de la cartera que le permita a la empresa tener liquidez y una sana rotación de cuentas por cobrar, la responsabilidad de esta función no es exclusiva de este departamento, debe de realizarse en conjunto con el área de crédito y del departamento de ventas. El esfuerzo del área de cobranza en ocasiones no es suficiente si no cuenta con el apoyo en estas áreas, por ejemplo: se tiene problemas para la cobranza de una cuenta, sin embargo el departamento de crédito a solicitud del vendedor continúa suministrando producto, en este caso, el cliente como cuenta con un suministro seguro no muestra preocupación alguna para liquidar su adeudo pendiente.

Una de las prácticas más comunes es delegar la responsabilidad en el departamento que tiene la responsabilidad de autorizar las líneas de crédito, resultando ser el sistema más frecuente y efectivo por obvias razones. Dependiendo del tamaño de la organización se deberá definir también si la casa matriz deberá

realizar la función de cobranza para toda la empresa o si es aconsejable una forma de descentralización. La ventaja de la proximidad de los registros y la información hacen la relación crédito y cobranza la más lógica. También es una práctica común aunar al esfuerzo de cobranza al área de ventas. Si bien algunos vendedores consideran que la labor de cobranza representa una tarea que les quita tiempo otros se enfocan en la misma con la finalidad de mantener al día sus cuentas y no tener problemas para mantener un continuo suministro con sus clientes.

De esta manera podemos afirmar que la cobranza es una responsabilidad que deben llevar a cabo en conjunto las áreas de crédito, cobranza y ventas.

## **5.2 Administración de las cuentas por cobrar.**

Entre los objetivos de cobranza que se deben de tener siempre presentes en un departamento de cobranza, tenemos:

- Cobrar la cartera de clientes con rapidez y eficiencia.
- Conservar una buena relación con el cliente.
- Aprovechar las oportunidades para que cumpliendo con las políticas y procedimientos de cobranza se pueda contribuir a incrementar las ventas (sin venta no hay cobro).

¿Porqué es necesario cobrar de manera rápida y eficaz?

- La acumulación de cartera vencida produce falta de liquidez para la empresa y no permite disponer de capital para alguna otra actividad dentro de la misma por ejemplo para pago a sus mismos proveedores.
- Mientras más se añeje una cuenta mayor es la probabilidad de que esta no pueda cobrarse.

- La falta de cobro de una cuenta hace que se pierdan las ventas, ya sea porque el cliente no quiera incrementar su adeudo o bien, porque el departamento de crédito congele entregas posteriores.
- Una política de cobranza cordial pero firme ayuda a conservar el respeto del cliente hacia el proveedor.

Administrar la cobranza es sinónimo de administrar la cartera o cuentas por cobrar, uno de los activos circulantes más importantes para una empresa, la rotación de estas es vital para la estabilidad de la misma. Es importante que los responsables de la cobranza aprendan a utilizar algunas herramientas para la mejora continua del proceso de cobro, adicionalmente, para garantizar un buen trabajo de cobranza y un adecuado control de la cartera se debe llevar un estricto control de las mismas, así como de sus añejamientos, a esto se le conoce como determinar la antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar, en la mayoría de las empresas esta se determina de manera mensual, aunque pueden tomarse intervalos de tiempo menor de acuerdo con las necesidades de cada empresa.

Una antigüedad de saldos es la separación de los documentos de cada cliente o de su saldo consolidado en diferentes categorías de vencimiento comenzando con la cartera total, cartera corriente, cartera vencida de 1-30 días, 31-60, 61-90 y más de noventa días. Actualmente con los avances tecnológicos los sistemas de registro permiten un rápido y sencillo análisis de las cuentas por cobrar de acuerdo con su antigüedad de saldos; esta información es una herramienta que permite identificar la calidad de la cartera y evaluar el trabajo de cobranza. Generalmente a este análisis se le agregan datos porcentuales, a fin de realizar comparaciones entre líneas de negocio, vendedores, cobradores, o simplemente para presentar resultados a la gerencia. Ejemplificaremos un reporte de antigüedad de saldos:

### Lubricantes y Especialidades SA de CV

Antigüedad de saldos al 30 de abril del 2004

por línea de negocio

(cifras en miles de pesos)

SEGMENTO	CARTERA	CORRIENTE	1-30	31-60	61-90	+ 90	VENCIDO	% VENCIDO	VENTAS	DSO
Marino	8,199	7,656	377	178	(9)	(4)	542	7%	5,705	45
Legal	401	83	4	4	4	306	317	79%	-	-
T. Carga y Pasajeros	13,969	10,735	2,712	237	96	190	3,234	23%	9,382	46
Distribuidores	169,861	156,400	11,719	1,170	173	399	13,461	8%	105,121	50
Especialidades	6,499	3,104	1,944	1,100	276	75	3,395	52%	1,762	114
Industria	26,939	20,296	4,374	1,131	780	358	6,643	25%	16,328	51
T. Particular	71,395	54,843	12,450	1,217	1,161	1,724	16,552	23%	31,029	71
<b>TOTAL</b>	<b>297,262</b>	<b>253,117</b>	<b>33,579</b>	<b>5,036</b>	<b>2,481</b>	<b>3,049</b>	<b>44,145</b>	<b>14.85%</b>	<b>169,327</b>	<b>54</b>

Dentro de los reportes que dan a conocer la correcta administración de la cartera se tiene también la rotación de las cuentas por cobrar, relacionada directamente con las ventas que se tienen en determinado período y comparable con el promedio del plazo de crédito autorizado a los clientes, por ejemplo:

La empresa ha tenido una venta mensual durante el mes de junio por \$150,000.00 su cartera al cierre de este período importa \$250,000.00

Los días cartera resultarán de la fórmula: (Cartera / ventas) X días del período a evaluar.  $(250,000.00 / 150,000.00) * 30 = 50$  días cartera.

Esta cifra por sí sola no nos proporciona mucha información pero una vez que se compara con el promedio de plazo de crédito de las cuentas tendríamos una forma de evaluarla, si en el ejemplo mencionado el plazo promedio de crédito es de 30 días podríamos concluir que se tienen retrasos en el cobro a los clientes de 20 días aproximadamente, ante lo cual podríamos determinar que existen problemas de cobro, si el plazo promedio de crédito fuera de 60 días estaríamos teniendo una recuperación en anticipado de la cartera, quizás como consecuencia de políticas de descuento por pronto pago.

### **5.3 Funciones del departamento de cobranza.**

Dentro de las funciones propias del departamento de cobranza tenemos:

- Registrar los pagos y revisar descuentos, con la finalidad de mantener actualizados los estados de cuenta de los clientes y vigilar la edad de los mismos, es importante revisar el estado de los pagos y descuentos de cada cliente.
- Administrar la cobranza con problemas especiales, la actitud y acciones que debe tomarse ante problemas de cobro de alguna cuenta deberán ser discutidas por el cobrador o gestor y el supervisor del área considerando las políticas establecidas para estos casos.
- Controlar los plazos de crédito especiales, estos plazos generalmente autorizados en casos esporádicos por un nivel competente, deberán ser informados al cobrador a fin de que este pueda realizar la administración de la cuenta y se eviten confusiones y molestias con los clientes.
- Proporcionar información oportuna para la liberación del suministro, cuando una factura no puede cobrarse de manera normal, será obligación del cobrador el informar al respecto a su supervisor a fin de controlar el suministro de la cuenta y evitar que se agrave la cartera.
- Controlar la documentación, el cobrador será responsable de mantener bajo control y custodia la documentación que ampare el monto de cartera: facturas, sellos de recibo de material, órdenes de compra, etc.
- Enviar comunicados a los clientes con respecto al estado de su cartera.

### **5.4 Procedimientos de cobro.**



El trabajo de cobranza comienza cuando una cuenta se ha vencido, cuando un cliente paga en tiempo no existe labor de cobranza, la función del cobrador en este caso se limita al registro del pago, existen diversos procedimientos para enfocar la atención del cobrador a la culminación de la venta: el cobro. Elegir el procedimiento adecuado dependerá del monto que la empresa quiera invertir en el establecimiento de algún sistema de registro y contabilización, de la magnitud de la misma empresa, del número de clientes que tenga, de lo complicado de las cuentas, etc. mencionaremos los principales procedimientos de cobranza.

#### **5.4.1 El estado de cuenta.**

El uso del estado de cuenta donde se muestra la antigüedad de saldos a detalle por documento de cada cliente representa el esfuerzo de cobro más usual, la mayoría de los proveedores y acreedores se apoyan en este como un medio para solicitar a sus clientes la liquidación de sus adeudos; éste deberá contener información suficiente que permita al cliente verificarla sin retrasos contra sus registros para poder emitir el pago pendiente.

¿Pero cada cuando se debe emitir un estado de cuenta?, la práctica más común es dar a conocer su estado de cuenta a los clientes al cierre de cada período del proveedor, el envío de esta información sirve también al proveedor y al cliente para tener la certeza de la integridad de su cuenta.

#### **5.4.2 Las cartas o la llamada telefónica.**

En algunas ocasiones adicionalmente al envío del estado de cuenta, el cobrador tiene que recurrir al envío de cartas las cuales deben tener una redacción y presentación adecuadas, actualmente gracias al avance de la tecnología este tipo de

mensajes pueden ser enviados vía email, el recordatorio escrito deberá contar con las siguientes características:

- Ser breve con cortesía y sinceridad.
- Dejarle una salida al cliente para que él pueda explicar su demora.
- Informarle cuanto es lo que debe y no esperar que el cliente averigüe por sí mismo este dato.
- Se debe sugerir un curso definido de acción.
- Emplear un tono adecuado ni demasiado frío, pero tampoco familiar.
- Se usará un lenguaje claro.
- En el vocabulario se deben evitar palabras con significados vagos o confusos.

También existen diferentes comunicados que van desde un simple recordatorio hasta aquellos que dan una última oportunidad de pago al cliente.

En cuanto a las llamadas telefónicas, son utilizadas cuando se requiere de un trato más personal con el cliente, para aclarar diferencias en pago o cuando se han agotado todos los recursos escritos de cobro. Es conveniente buscar el momento oportuno para realizar la llamada a fin de evitar malestar al cliente. La llamada telefónica, es el mejor medio para descubrir el motivo de la actitud del cliente y, a la vez, tratar de solucionar las desavenencias mientras transcurre la conversación.

Un cobrador no debe dudar en llamar a su cliente cuando ha incurrido en mora, ni temer molestarlo. Si la comunicación se realiza con tacto validará que esta perspectiva carece de fundamento y que por el contrario es benéfico para ambas partes establecer un diálogo.

## 5.5 Problemas de cobranza.

Pero, ¿cuáles son las razones por las que un cliente deja de pagar? Ettinger menciona 11 casos por los que éste incurre en mora<sup>16</sup>, los cuales describiremos a continuación:

1. Malinterpretación de las condiciones de venta, con una simple aclaración de las condiciones reales de venta se obtendrá el pago del vencido.

2. Clientes que incurren en vencido por negligencia o por no contar con los sistemas de control correctos. Este tipo de clientes responde al primer llamado de atención sin embargo puede volverse crónico ante lo cual el cobrador debe hacerle ver la importancia de mantener un buen historial crediticio.

3. Aquellos que descuidan los vencimientos por la poca importancia que dan a la cuenta, por lo regular pertenecen a este grupo los minoristas, dejando que se acumulen sus vencimientos de poco monto para realizar un solo desembolso.

4. Cliente que se atrasan temporalmente, pero que generalmente pagan a tiempo. La política general del departamento de crédito y cobranza es ser condescendiente con esta clase de clientes, sin embargo, se debe mantener una cobranza continua sobre ellos.

5. Clientes que se atrasan por las condiciones locales del negocio, como huelgas, desastres naturales, etc. ante estas circunstancias se espera que el cliente se sobreponga a su incapacidad de pago.

6. Clientes que siempre se atrasan siempre, estos clientes fuerzan demasiado sus negocios para cubrir sus necesidades personales, descapitalizándolos; el área de cobranza debe tener una política firme con este tipo de clientes, aún con el riesgo de perderlos. Dentro de este grupo se

encuentran los clientes donde el producto o servicio que se les proporciona no es de vital importancia para la continuidad de sus operaciones, pagando incluso hasta que requieren de un nuevo pedido.

7. Clientes que contando con liquidez, descuidan sus fechas de vencimiento porque prefieren utilizar el dinero del proveedor que el propio.

8. Clientes que sobrepasan su capacidad de pago, estos son honestos, pero sus problemas de pago comienzan con compras excesivas que al cumplir el plazo de crédito no han podido desplazar de sus inventarios, gastan más de lo que representan sus ingresos.

9. Clientes con saldos pendientes por descuentos improcedentes.

10. Clientes que se acercan a la insolvencia o que son insolventes, cuando no se logra cobrar a este tipo de clientes y se está consciente de su incapacidad de pago se debe recurrir de manera inmediata al departamento legal.

11. Clientes fraudulentos, La detección y persecución del fraude la mayoría de las veces requiere del apoyo de un profesional en leyes o de una agencia de cobranza externa, este tipo de cobranza lleva consigo una serie de gastos imprevistos, la única forma de dejar a este tipo de clientes fuera del negocio consiste en un análisis adecuado de la solicitud de crédito.

Adicional a los problemas que pueden suscitarse con este tipo de clientes morosos el departamento de cobranza se enfrenta a problemas recurrentes a los cuales debe dar solución como:

- Descuentos improcedentes, en ocasiones los clientes se realizan descuentos por pronto pago después de transcurrido el plazo de estos, la práctica común consiste en tomar el pago del cliente y posteriormente solicitarle el complemento del mismo, aclarándole su improcedencia, en ocasiones, cuando el monto del descuento no representa una suma importante el supervisor de cobranza deberá analizar si el tiempo y esfuerzo que se va a invertir compensa el

---

<sup>16</sup> Ettinger RP, Creditos y cobranzas, Ed. CECSA.

monto a recuperar o si es posible por mantener una buena relación con el cliente hacerle ver que como única ocasión se le considerará pero, se le aclaran las condiciones reales de este tipo de descuentos para pagos a futuro.

- Entrega de nuevos pedidos por clientes con saldos vencidos, es un problema común de cobranza la recepción de pedidos nuevos de un cliente que no ha cubierto sus facturas vencidas. Cada caso deberá analizarse de manera individual, y conseguir las autorizaciones correspondientes de acuerdo con el monto que se tenga vencido y el importe del nuevo pedido de acuerdo con la política establecida.
- Cuando el cliente atraviesa por alguna circunstancia especial que le impida cumplir sus compromisos con sus proveedores: incendios, inundaciones, explosiones, etc. En este caso se deberá evaluar los antecedentes del cliente, comportamiento crediticio antes del siniestro, a fin de determinar si es necesaria la extensión del plazo de crédito o bien si el departamento legal es el que debe culminar el cobro de la cuenta.
- Cuando el cliente ante la imposibilidad inmediata de pago, canjea sus facturas por pagarés. El obtener un pagaré es contar con una evidencia por escrito de la deuda en caso de que sea necesario demandar al cliente, un pagaré puede ser descontado en un banco por capital inmediato, adicionalmente para el cliente será más fácil tratar de pagarlo al vencimiento que pagar su cuenta ya vencida.
- Entrega de cheques posfechados, el contar con un cheque posfechado no significa haber cobrado la cuenta, deberá evaluarse si la política permite aceptarlos, aunque es preferible tener un cheque posfechado que puede presentarse en el banco y en caso de rebote proceder legalmente, que no contar con nada.
- Pagos en parcialidades, algunos clientes llevan a la práctica el pago de sus adeudos mediante parcialidades, esta práctica sería sana si la última parcialidad fuera recibida al vencimiento, sin embargo, en la realidad esto no sucede, y el aceptar el pago de esta manera conlleva a que el cliente lo haga constantemente

o lo tome como costumbre, ante lo cual, se le deberá aclarar que se le recibirá el pago como una excepción a la política pero que posteriormente deberá cubrir su adeudo de manera puntual.

- Rescatar la cuenta mediante la recuperación de la mercancía, el aceptar la devolución de la mercancía no vendida por el cliente es una de las últimas opciones que deben considerarse para la cancelación del adeudo, ya que las condiciones físicas de la mercancía pueden no ser las mismas que cuando salió de los almacenes del proveedor, aunque es mejor recuperar una parte del adeudo que no contar con nada.

### **5.6 Cobro de intereses por mora.**

Por lo general en toda factura o contrato de suministro deberán establecerse si están sujetos a intereses por mora ante la falta de incumplimiento del pago del mismo, ya que al establecer las condiciones de venta se considera el costo de financiamiento, cuando la cuenta no es pagada a vencimiento este costo se eleva, sumado a esto a partir de ese momento el cliente está disponiendo del capital del proveedor sin su consentimiento ante lo cual resulta justo el que pague un interés por ello.

De hecho el que el proveedor no cargue intereses sobre cuentas vencidas, discrimina a sus clientes que pagan de manera puntual, sin embargo, las condiciones actuales del mercado y el exceso de competencia no permiten hacer de esto una práctica común, esta práctica puede ser efectiva para negocios muy grandes o para mercados cautivos, pero no lo es en operaciones pequeñas dada su costeabilidad.

## **5.7 Traslado de cartera comercial al departamento legal.**

Cuando una cuenta se turna a un abogado con instrucciones de proceder con una demanda contra el cliente, significa que ya se han tomado en cuenta ciertas consideraciones:

- Todos los esfuerzos a través del departamento de cobranza han sido infructuosos.
- Ya se ha comunicado al departamento de ventas acerca de la decisión que se ha tomado, ya que una vez que comience la demanda esta cuenta se habrá perdido.
- Contar con documentación suficiente de la deuda antes del litigio. Copias del pedido o contrato de suministro, sellos de recibo o conocimientos de embarque, cheques rebotados, o bien el protesto de pagarés o letras de cambio.
- Considerar de antemano que un juicio requiere de tiempo y de inversión por lo que se debe evaluar si el monto justifica la demanda. Ante esta circunstancia el lograr acuerdos fuera de juzgados es más aconsejable.

## **5.8 Reservas de cuentas incobrables.**

Una vez que el departamento de cobranza toma conciencia que una cuenta se está transformando en incobrable debe de seguir el procedimiento correspondiente de notificación a las diversas áreas involucradas a fin de crear una reserva para cubrir este posible gasto.

La creación de las reservas para cuentas incobrables debe considerar todas aquellas cuentas que se encuentren en proceso legal ante la incertidumbre de una respuesta favorable en el juicio, así como las cuentas que se estiman tengan dudosa recuperación, el porcentaje a reservar será basándonos en lo establecido a las

políticas, no obstante dicha estimación debe ser suficiente para cubrir cualquier posible pérdida en las cuentas por cobrar.



## CAPÍTULO 6 CASO PRÁCTICO

### 6.1 Marco Referencial.

Lubricantes y Especialidades SA de CV es una empresa dedicada a la producción y distribución de aceites y lubricantes en el territorio nacional.

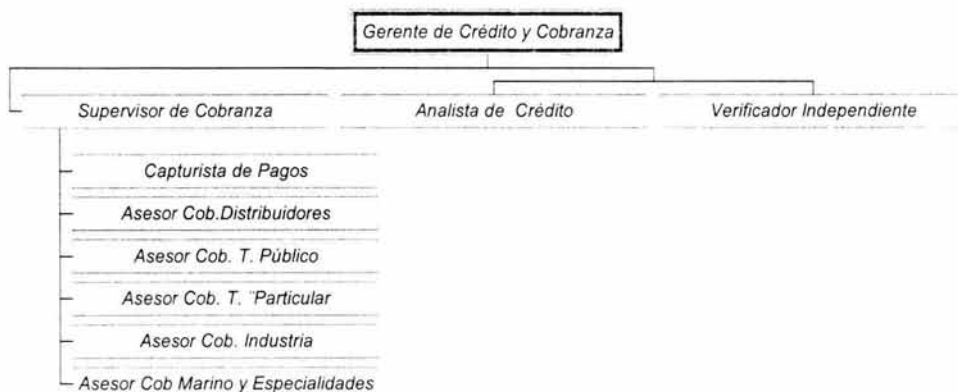
LYESA se encuentra organizada de acuerdo al segmento de mercado al que dirige su venta y cada una de las áreas de apoyo sigue este esquema, definido de la siguiente forma:

Segmento de mercado	% Venta
Distribuidores	50%
Transporte de carga y pasajeros (motores diesel)	15%
Transporte Particular (motores gasolina)	15%
Industrias	15%
Embarcaciones Marinas	3%
Productos Especiales	2%
Total	<u>100%</u>

### 6.2 Organigrama del departamento de crédito de LYESA.

El departamento de crédito de LYESA se encuentra organizado de la siguiente manera:

Lubricantes y Especialidades SA de CV  
Organigrama del Departamento de Crédito



A simple vista parecería que de acuerdo con los volúmenes de venta las cargas de trabajo para los asesores de cobranza se encuentran distribuidas desproporcionadamente, sin embargo, el número de clientes a quienes les surte la compañía se distribuye de la siguiente forma:

Segmento de mercado	No. Ctes
Distribuidores	21
Transporte de carga y pasajeros (motores diesel)	53
Transporte Particular (motores gasolina)	72
Industrias	48
Embarcaciones Marinas	15
Productos Especiales	10
Total	219

Para poder determinar las cargas de trabajo en un departamento de cobranza, deberán realizarse análisis con respecto al volumen de las ventas, complejidad de las cuentas, No. de clientes por segmento, volumen de facturación, etc.

### **6.3 Objetivos de crédito y cobranza.**

Objetivos fundamentales:

- Realizar un correcto análisis de la situación crediticia de los clientes que permita establecer líneas y términos de crédito adecuados para cada uno de ellos, que conlleven a minimizar las pérdidas por incobrabilidad de cuentas.
- Realizar el cobro de los documentos oportunamente a fin de disminuir la probabilidad de que no se recuperen las cuentas por añejamiento.

Objetivos de cartera:

- Alcanzar un porcentaje de cartera vencida del 10%.
- Mantener 40 días cartera.

El establecer este tipo de objetivos requiere de análisis estadísticos donde se evalúen circunstancias como: ventas promedio y sus proyecciones, promedio de cartera vencida en un período determinado, tendencias en cuanto a comportamiento de pago de los clientes, así como evaluar el comportamiento específico de cuentas que representen un alto porcentaje de cartera de manera individual, como mencionamos LYESA cuenta con una red de 21 distribuidores que muestran el siguiente comportamiento crediticio:

Distribuidor	Días de crédito	Promedio de retraso en días	Días de pago reales	Contribución % Cartera Total Dist.	Contribución en % Vencido
Distribuidor Chihuahua	60	8	68	9%	17%
Distribuidor Coahuila	60	5	65	11%	12%
Distribuidor Sonora	45	0	45	2%	0%
Distribuidor Baja California	45	10	55	1%	1%
Distribuidor Bajío	45	5	50	5%	3%
Distribuidor Zacatecas	45	8	53	3%	1%
Distribuidor Nuevo Leon	45	2	47	8%	1%
Distribuidor Tamaulipas	45	2	47	3%	1%
Distribuidor Veracruz	45	7	52	7%	9%
Distribuidor Tabasco	45	0	45	2%	0%
Distribuidor Campeche	45	2	47	5%	2%
Distribuidor Yucatan/ Q Roo	45	5	50	2%	3%
Distribuidor Chiapas	45	5	50	2%	3%
Distribuidor Oaxaca	45	0	45	2%	0%
Distribuidor Gro/ Michoacan	45	4	49	1%	1%
Distribuidor Jalisco/ Colima/ Nayarit	45	3	48	5%	2%
Distribuidor Zona Metropolitana Norte	45	12	57	10%	12%
Distribuidor Durango	45	5	50	2%	1%
Distribuidor Zona Metropolitana Sur	30	3	33	9%	6%
Distribuidor Zona Metropolitana Centro	30	12	42	9%	24%
Distribuidor Qro Puebla	30	3	33	2%	1%
Totales	44.3	4.8	49.1	100%	100%

Este tipo de tablas deberá realizarse con cada uno de los clientes a fin de determinar el promedio real de pago de cada segmento de mercado.

Segmento de mercado	% Venta	No. Ctes	Plazo real de crédito	% cartera Vencida
Distribuidores	50%	21	49	8%
Transporte de carga y pasajeros (motores diesel)	15%	53	46	23%
Transporte Particular (motores gasolina)	15%	72	71	23%
Industrias	15%	48	51	25%
Embarcaciones Marinas	3%	15	45	7%
Productos Especiales	2%	10	83	52%
Total	100%	219		14.80%

De los cuadros anteriores se podrá determinar, si se quiere alcanzar un objetivo de 40 días cartera, el segmento de mercado hacia el cual deberá enfocarse la gerencia, por ejemplo aunque el segmento de productos especiales cuenta con una cartera vencida al 52% y 83 días cartera, el esfuerzo no debe concentrarse en estas cuentas ya que solamente representan el 2% del volumen total de las ventas; sin embargo, a pesar de que el segmento distribuidores excede sólo en 9 días al objetivo, con una cartera del 8%, la segunda mas baja con respecto a las demás, su

impacto en el vencido es del 50%. Y si analizamos más a fondo la situación, los esfuerzos de cobranza deberán centrarse en 4 cuentas en específico:

- Distribuidor Zona Metropolitana Centro
- Distribuidor Chihuahua
- Distribuidor Coahuila
- Distribuidor Zona Metropolitana Norte

La gerencia deberá determinar si existe un plan específico para cada una de ellas, quizás el ofrecer algún descuento por pago puntual tendría un costo financiero más bajo que el de financiamiento de la cuenta. Los objetivos de cartera deberán establecerse basándose en este tipo de análisis y ser alcanzables, a fin de motivar a los asesores de cobranza a lograrlos.

#### **6.4 Políticas de crédito y cobranza de la compañía.**

Las Políticas de crédito y cobranza de Lubricantes y especialidades se encuentran definidas de la siguiente forma:

##### **6.4.1 Políticas de crédito.**

a) Toda línea de crédito deberá ser solicitada por escrito mediante el formato único para aprobación renovación de líneas de crédito. (Ver formato en el punto 4.3 La solicitud de crédito) Par poder procesar dicha información se requiere contar con los requisitos definidos en el siguiente cuadro.

Escenario	Requisito	REQUERIDO										Soportes	
		RFC	Comprobante de domicilio	Referencias	Consumo de volumen	Información cualitativa	Desempeño en pagos***	Estados Financieros	Garantias	Acta constitutiva	Poder Notarial	Colización u orden de compra	
Renovaciones	Hasta 10 KUSD	Si	Si	No	Si	Si	Si	No	No	No	No	No	
	Cuentas Directas > 10 KUSD	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	???	No	No	No	
	Distribuidores	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	
	Transnacionales / Corporativos	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	No	No	No	
Incrementos	Hasta 10 KUSD	No	No	No	Si	Si	Si	No	No	No	No	No	
	Cuentas Directas > 10 KUSD	No	No	No	Si	Si	Si	Si	???	No	No	No	
	Distribuidores	No	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	
	Transnacionales / Corporativos	No	No	No	Si	Si	Si	Si	No	No	No	No	
Altas	Hasta 10 KUSD	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	Si	Si	Si	
	Cuentas Directas > 10 KUSD	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	???	Si	Si	Si	
	Distribuidores	Si	Si	No	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	
	Transnacionales / Corporativos	Si	Si	???	Si	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	

\*\*\* Información Proporcionada por Crédito

En todos los casos se debiera indicar si el cliente cuenta con:

- Financiamiento
- Mercancia en Consignación
- Arrendamiento
- Otra fuente de exposición

b) Una vez realizada la evaluación de la línea de crédito se le establecerá una categoría de riesgo asociada a un nivel de incertidumbre de acuerdo con la información proporcionada, con los niveles de aprobación requeridos conforme a las siguientes tablas:

<b>A. Categorías de riesgo/ incertidumbre y nivel de aprobación requerido</b>				
<b>Riesgo / Incertidumbre</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	<b>Muy alto</b>
<b>Baja</b>	RB/IB Nivel 1	RM/IB Nivel 2	RA/IB Nivel 3	RMA/IB Nivel 4
<b>Media</b>	RB/IM Nivel 1	RM/IM Nivel 2	RA/IM Nivel 3	RMA/IM Nivel 4
<b>Alta</b>	RB/IA Nivel 2	RM/IA Nivel 3	RA/IA Nivel 4	RMA/IA Nivel 3

Los niveles de autorización son los siguientes:

Nivel 1, Analista de crédito

Nivel 2, Gerente de Crédito y Cobranza

Nivel 3, Gerente de Crédito y Cobranza y Gerente de Ventas

Nivel 4, Director de ventas

<b>B. Montos a autorizar</b>	
<b>Intervalos de crédito</b>	<b>Categoría de riesgo</b>
> \$100 mil	Bajo
Entre \$100,001 y \$500 mil	Medio
Entre \$500,001 y 5 millones	Alto
< \$5,000,001	Muy alto

<b>C. Garantías Riesgo</b>	
<b>Garantías</b>	<b>Categoría de riesgo</b>
Sin garantía	Alta
Aval con propiedades	Media
Pagaré	Baja
Garantía Hipotecaria	Muy Baja
Garantía Bancaria	Muy Baja
Fianza	Muy Baja

c) La determinación de la categoría de riesgo considerando tanto el monto que se va a aprobar, como la forma de garantizar del cliente se hará en base al criterio del analista de crédito y/o el gerente de crédito y cobranza.

d) Una vez autorizada la línea de crédito esta deberá ser revisada periódicamente de acuerdo con la clasificación de riesgo que se le ha asignado.

<b>D. Período de reevaluación</b>	
<b>Categoría de riesgo</b>	<b>Período de revisión</b>
Bajo	Al año y medio
Medio	Al año
Alto	A los 6 meses
Muy alto	A los 3 meses

El cuadro D no es limitativo, en caso de que se presente alguna circunstancia especial con algún cliente, la revisión podrá hacerse de manera inmediata, considerando como circunstancia especial algún siniestro, que el cliente incurra en mora, etc.

e) Los términos de crédito y el nivel de aprobación de los mismos son los siguientes:

<b>E. Términos de crédito</b>	
<b>Término</b>	<b>Nivel de Aprobación</b>
15 días	Nivel 1
30 días	Nivel 2
45 días	Nivel 3
60 días	Nivel 4



Todo término de crédito superior al establecido en el cuadro E, deberá ser aprobado por el Director de ventas, de conformidad con el Gerente de crédito y cobranza.

f) La autorización para surtimiento de producto cuando el cliente ha excedido su línea de crédito aprobada o bien cuando se encuentra vencido, deberá hacerse conforme al siguiente cuadro:

<b>F. Excediendo la línea de crédito o el vencido</b>		
<b>Exceso en limite</b>	<b>% vencido</b>	<b>Nivel de Aprobación</b>
< 10%	< 5%	Nivel 1
11 al 20%	6 al 20%	Nivel 2
21 al 30%	21 al 35%	Nivel 3
> 31%	> 36%	Nivel 4

#### **6.4.1 Políticas de cobranza.**

a) Descuentos por pago de contado y por pronto pago. El porcentaje de descuento que ofrece la compañía como reconocimiento del esfuerzo que hacen sus clientes por mantener una cartera sana de hará de acuerdo con la siguiente tabla:

<b>G. Descuentos por pronto pago</b>	
<b>Pago a</b>	<b>% de descuento</b>
De contado	3.5%
los 8 días fecha fact.	3%
los 15 días fecha fact.	2.5%
los 20 días fecha fact.	1.5%

b) Se realizará una revisión mensual de cada cuenta una vez concluido el cierre mensual con la finalidad de determinar si una cuenta debe ser catalogada

como “problema” y si es necesario que la misma se reserve ante la posibilidad de falta de pago de la misma. Definiremos como cuenta problema, aquella cuyo añejamiento se incrementa sin contar con saldos corrientes; o bien cuando sus saldos vencidos a más de 30 días se incrementan con respecto al mes previo.

c) El análisis de antigüedad de saldos del clientes deberá presentarse mensualmente de acuerdo con los siguientes intervalos:

Cartera Total

Cartera Corriente

Vencidos { 1-30 días  
31-60 días  
61- 90 días  
> 90 días

Vencido Total

% Vencido

Días Cartera

d) Los cargos por devolución de cheques por parte de los clientes se realizarán de acuerdo con lo establecido por la ley, siempre y cuando la causa del rebote haya sido falta de fondos, estos cargos podrán ser condonados si el cliente demuestra con carta del banco la suficiencia de fondos al momento de expedir el cheque.

e) Los asesores de cobranza no cuentan con nivel de autoridad para pactar con los clientes extensión a plazos de crédito, pagos en parcialidades, ni condonación de adeudos, estos deberán de escalar estas situaciones al supervisor de cobranza.

f) Se cobrarán intereses por mora de acuerdo a lo establecido en la factura (2% mensual), pero exclusivamente a los distribuidores y a criterio de un Nivel 3, no se realizará el cobro a otros segmentos ante su imposibilidad de cobro y debido a que el costo asociado al cálculo y elaboración de notas de cargo correspondientes no es justificable, pero, una vez elaboradas las notas de cargo por este concepto, sólo podrán ser condonadas por un Nivel 4.

g) Cuando se presenten casos recurrentes de cheques rebotados en una cuenta, será responsabilidad del asesor de cobranza notificarlo al analista de crédito, a fin de que se reevalúe la categoría de riesgo del mismo, o bien, se proceda a la suspensión o cancelación de la línea de crédito.

h) Es responsabilidad del asesor de cobranza la custodia de los documentos que integren una cuenta, así como entregar los desgloses de pago de manera oportuna al capturista de pagos a fin de mantener una cartera confiable.

g) Cuando los esfuerzos normales de cobro de una cuenta no han sido suficientes para recuperar una cuenta vencida, el asesor de cobranza informará a su supervisor para que una vez concensado con el departamento de ventas, esta sea transferida al departamento legal.

h) El análisis de la suficiencia para cuentas incobrables deberá realizarse al cierre de cada mes a fin de realizar el ajuste correspondiente, dicha reserva se compondrá de la siguiente manera:

- El 2% del total de la cartera excluyendo las cuentas problema y aquellas que estén sujetas a un proceso legal.
- El 90% de las cuentas en legal y problema, a lo que definiremos como cuentas en suspenso.

i) Cuando el monto de una cuenta no justifique su traslado al departamento legal, o bien, por resolución de un juzgado el cliente no tenga que liquidar el adeudo, se requerirá de la aprobación de un Nivel 3 para aplicarlas contra reserva, siempre y cuando su monto no supere los \$50,000.00, si el monto supera este importe la aprobación requerida será de un Nivel 4.

Estas políticas no son de aplicación estricta, sirven como guía para la resolución de problemas que puedan presentarse dentro del área, por lo que su aplicación requiere del criterio del Analista de Crédito, Supervisor de Cobranza y del Gerente de Crédito y Cobranza.

j) Mensualmente se llevará a cabo un comité de crédito y cobranza donde se analicen los siguientes puntos:

- Apertura / Declinación de líneas de crédito.
- Renovación / cancelación de líneas de crédito.
- % de ventas por liberación de suministro de cuentas vencidas y nivel que aprobó dicha liberación.
- Antigüedades de saldos que muestren:
- Montos cobrados por segmento de mercado.
- Las 10 cuentas más vencidas.
- Las 10 cuentas más añejas.
- Comparativos de comportamiento de cartera mensuales.
- Añejamientos por segmento de mercado.
- Análisis comparativo del comportamiento de cartera con respecto al mes anterior.

## **6.5 Descripciones de puestos**

De acuerdo al organigrama y a una segregación de funciones definida para el correcto funcionamiento del área se presentan las descripciones de puestos de crédito y cobranza de Lubricantes y Especialidades SA de CV:

### **Lubricantes y Especialidades SA de CV**

#### **Descripción de puestos.**

**Área:** Crédito y Cobranza.

**Puesto:** Gerente de crédito y cobranza.

#### **Funciones:**

Es responsable de administrar las políticas de crédito y cobranza de la empresa comprendiendo las siguientes funciones:

- Analizar el mercado a fin de lograr un adecuado funcionamiento de las ventas a crédito.
- Participar en la formulación y revisión de las políticas de crédito, implantarlas, interpretarlas, comunicarlas y vigilar su observancia.
- Supervisar las actividades del departamento a su cargo y eficientar en lo posible la operación del mismo.
- Evitar pérdidas por cuentas malas o incobrables.
- Administra las políticas y procedimientos de crédito y cobranza.
- Supervisa las funciones de cobranza y que los registros de cobranza se realicen en tiempo y forma para que faciliten un análisis continuo de los mismos.

- Supervisa que las investigaciones crediticias se realicen de forma adecuada y que las aprobaciones de nuevas líneas de crédito estén de acuerdo con las políticas establecidas.

### **Dependencia jerárquica:**

Reporta directamente al Gerente general de la compañía.

### **Subordinados:**

- Supervisor de cobranza.
- Analista de crédito.
- Verificador independiente.

### **Relaciones Funcionales:**

#### ***Ventas:***

- Supervisa que los pedidos u órdenes de compra contengan toda la información requerida, a fin de contar con un flujo de trabajo y control efectivos.
- Ventas apoya al departamento de crédito y cobranza en la recolección de información necesaria para la apertura de líneas de crédito.
- El Gerente de crédito y cobranza informa al departamento de ventas con respecto a líneas de crédito que no son utilizadas o que se utilizan en un bajo porcentaje, con el fin de que este preste mayor atención a las mismas.

#### ***Sistemas:***

- Coordina con este departamento respecto a la información que este pueda proporcionarle para un adecuado manejo de la cartera, así como la mejora continua en programas computacionales para el control de las operaciones.

#### ***Contabilidad:***

- Recibe indicaciones de contabilidad en cuanto a información de clientes, tiempo y forma para remitirla.

- Coordina las necesidades de registro de los auxiliares de clientes, cargos, abonos y saldos. Así como la integridad de la cartera total contra el saldo de balance.

***Presupuestos:***

- Proporciona información para la elaboración de presupuestos generales.
- Recibe la cooperación necesaria para el desarrollo del presupuesto anual y mensual del departamento de crédito y cobranza, así como el establecimiento de controles que permitan conocer a tiempo las causas de las desviaciones.
- Recibe información con respecto a los gastos mensuales y volúmenes a operar.

***Recursos Humanos:***

- Solicita altas y bajas de personal, de acuerdo con el rendimiento y necesidades en el área.
- Autoriza períodos vacacionales y permisos especiales del personal que está a su cargo.
- Realiza periódicamente revisiones de desempeño de los empleados bajo su cargo.
- Establece planes de adiestramiento y capacitación para el personal que se encuentra a su cargo.

***Finanzas:***

- Supervisa y controla la apertura de nuevas cuentas y las modificaciones en las ya existentes, para evitar que la cartera en movimiento supere el monto establecido.
- Mantiene un promedio de cobranza adecuado (rotación) a los plazos otorgados a los clientes.
- Verifica que la cancelación de saldos se realice de acuerdo a las políticas establecidas.

**Área:** Crédito y Cobranza.

**Puesto:** Supervisor de cobranza.

**Funciones:**

El supervisor de cobranza es responsable de:

- Supervisar el departamento de cobranza y de administrar sus políticas en cuanto a control y cobro de los documentos que integran la cartera de clientes.
- Tiene a su cargo el control y cobro de las operaciones de crédito dentro de la compañía de acuerdo con los convenios realizados con cada cliente en particular, pero siempre, en relación con los plazos marcados para cada línea o tipo de crédito.
- Debe evitar la fuga de utilidades por incobrabilidad de cuentas.
- Está a su cargo la investigación de nuevos métodos para el control de las operaciones.
- Determina la asignación de cuentas para cada asesor de cobranza. Dirige y controla a los mismos.
- Determina en conjunto con el área de ventas las cuentas que deben ser cobradas vía legal, solicitando estatus de las mismas a cada cierre de período.
- Supervisa que la información que proporciona su departamento a otras áreas sea entregada a las mismas en tiempo y forma.
- Asigna funciones específicas a cada uno de sus subordinados, delegando la autoridad adecuada a los mismos para que puedan desarrollar sus funciones.

**Dependencia jerárquica:**

Reporta directamente al Gerente de crédito y cobranza.

**Subordinados:**



- Asesores de cobranza
- Capturista de pagos

### **Relaciones Funcionales:**

#### ***Ventas:***

- Se auxilia de este departamento en la cobranza de las cuentas y en la aclaración de saldos por descuentos otorgados por la línea de negocio.

#### ***Crédito:***

- Proporciona la información necesario para controlar el surtimiento de cuentas vencidas.
- Solicita prórrogas o extensiones de plazos crediticios de los clientes de acuerdo a lo establecido en política.
- Proporciona información de comportamiento crediticio para la reevaluación de las líneas de crédito.

#### ***Contabilidad:***

- Envía a este departamento la información necesaria, en tiempo y forma con respecto al registro de las operaciones de los clientes.

#### ***Legal:***

- Traslada a este departamento la responsabilidad de cobro de cuentas cuyo retraso amerite recurrir a éste trámite.

#### ***Sistemas:***

- Recibe de este departamento la información necesaria para el control de las operaciones de cobranza, como lo son relaciones de saldos, estados de cuenta, etc.

#### ***Recursos Humanos:***

- Supervisa y controla al personal bajo su cargo.
- Autoriza períodos vacacionales y permisos especiales del personal que está a su cargo.

- Realiza periódicamente revisiones de desempeño de los empleados bajo su cargo.
- Adiestra y capacita al personal que se encuentra a su cargo.
- Solicita personal, recomienda cambios, promociones incrementos de sueldo o bajas al Gerente de crédito con respecto al personal que supervisa.

***Finanzas.***

- Supervisa y controla que la cobranza se lleve acabo de forma adecuada y adopta las medidas correctivas necesarias.
- Debe mantener una rotación de cuentas por cobrar adecuadas a los plazos otorgados a los clientes a fin de evitar el incremento del riesgos iniciales.
- Establece en conjunto con este departamento presupuestos o proyecciones mensuales de cobranza y vigila su cumplimiento.

**Área:** Crédito y Cobranza.

**Puesto:** Analista de crédito.

**Funciones:**

El analista de crédito es responsable de:

- Realizar el análisis para la apertura de cuentas nuevas de acuerdo con las políticas establecidas.
- Controlar y archivar la documentación soporte de los expedientes crediticios.
- Realizar el análisis para la liberación de suministro de cuentas vencidas y/o cuentas que excedan las condiciones de crédito establecidas.
- Asignar una clasificación de riesgo a las líneas de crédito de acuerdo con la información que se tiene del cliente y en base a las políticas de crédito establecidas.

**Dependencia jerárquica:**

Reporta directamente al Gerente de crédito y cobranza.

**Subordinados:**

- No cuenta con personal a su cargo.

**Relaciones Funcionales:*****Ventas:***

- Solicita a este departamento la información necesaria para completar los análisis crediticios.
- Le informa con respecto a la retención de suministro a algún cliente por la falta de cumplimiento de sus obligaciones crediticias.
- Le informa de la autorización o declinación de una línea de crédito o renovación solicitada.

***Cobranza:***

- Establece una comunicación constante para el control de suministro a los clientes de acuerdo con su comportamiento de pago.
- Se apoya en la información que este pueda proporcionarle para la reevaluación de líneas de crédito.

***Sistemas:***

- Recibe de este departamento la información necesaria para el control de los registros de líneas y riesgos de crédito de cada cliente.

***Finanzas:***

- Supervisa y controla la apertura de nuevas líneas de crédito y las modificaciones a las ya existentes.
- Se responsabiliza de reducir al mínimo las cuentas incobrables mediante una correcta investigación y evaluación de las líneas de crédito.

**Área:** Crédito y Cobranza.

**Puesto:** Asesor de cobranza.

**Funciones:**

El asesor de cobranza es responsable de:

- Presentar de manera rápida y oportuna las facturas para su revisión y cobro.
- Controlar y archivar la documentación soporte de las cuentas que tiene asignadas con respecto a la integridad de saldos de las mismas.
- Efectuar los cobros con diligencia y honradez
- Realizar el depósito de la cobranza en las cuentas bancarias autorizadas por la compañía y reportarlas a su supervisor.
- Realizar el reporte de pagos a detalle y entregarlo al capturista de pagos para que realice la aplicación correspondiente.
- Informar a su supervisor con respecto a problemas que pueda presentar en el cobro de alguna cuenta en específico.
- Organizar de manera adecuada sus rutas de trabajo
- Brindar un buen trato al cliente y mantener con él relaciones cordiales.

**Dependencia jerárquica:**

Reporta directamente al Supervisor de cobranza.

**Subordinados:**

- No cuenta con personal a su cargo.

**Área:** Crédito y Cobranza.

**Puesto:** Capturista de pagos.

**Funciones:**

El capturista de pagos es responsable de:

- Realizar el registro de los pagos de acuerdo con la relación proporcionada por el asesor de cobranza.
- Controlar y archivar la documentación soporte de las pólizas de registro de los pagos efectuados por los clientes.
- Actividades que le sean asignadas de manera específica por su supervisor inmediato.
- Solicitar al departamento de distribución las facturas, así como su documentación soporte para cobro y entregarlas debidamente relacionadas a los asesores de cobranza.
- Capturar las notas de crédito correspondientes en el sistema una vez que los formatos han sido debidamente requisitados y aprobados.
- Apoyar a los asesores de cobranza en la aclaración de aplicaciones de pago cuando los clientes así lo requieran.

**Área:** Crédito y Cobranza.

**Puesto:** Verificador independiente.

**Funciones:**

El verificador independiente es responsable de verificar la integridad de los registros del área de crédito y cobranza como lo son:

- Validar que el monto, términos de crédito, clasificación de riesgo y fecha de la última evaluación crediticia del cliente autorizados en el expediente de cada uno de estos sean los registrados en el sistema.

- Cotejar que la aplicación de pagos se esté llevando a cabo de acuerdo con los desgloses proporcionados por el cliente, a fin de validar la integridad de saldos de las cuentas.
- Emitir y circular a los clientes estados de cuenta de manera mensual.
- Validar que la liberación de suministro de producto se haga en base a niveles de autoridad establecidos en política.
- Verificar que las notas de crédito que se capturan a los clientes estén debidamente autorizadas.

**Dependencia jerárquica:**

Reporta directamente al Gerente de crédito y cobranza.

**Subordinados:**

- No cuenta con personal a su cargo.

## **6.6 Procedimientos del área de crédito y cobranza.**

Se relacionan en Anexo A y comprenden los siguientes:

- Procedimiento de evaluación y otorgamiento de crédito.
- Procedimiento de cobranza
- Procedimiento de aplicación de cobranza
- Procedimiento de aprobación de pólizas de ingresos y aplicación de notas de crédito de los clientes.
- Procedimiento de liberación de suministro

## 6.7 Reportes del área de crédito y cobranza

Los reportes mensuales que deben presentarse mensualmente al comité de crédito y cobranza de acuerdo con las políticas del área son los siguientes:

### Lubricantes y Especialidades SA de CV Apertura / declinación de líneas de crédito Abril 2004 (cifras en miles de pesos)

Segmento	Monto de crédito aprobado	Monto de crédito declinado	No Ctas Analizadas
Marino	-	-	0
T. Carga y Pasajeros	150	-	1
Distribuidores	-	-	0
Especialidades	70	-	1
Industria	135	180	2
T. Particular	-	-	0
<b>TOTAL</b>	<b>355</b>	<b>180</b>	<b>4</b>

\* La línea de crédito no autorizada fue del cliente Industrias Textiles SA quien no presentó documentación suficiente que avale la línea de crédito solicitada y dado que anteriormente trabajaba con otra razón social a la cual dejamos de suministrar producto por incumplimiento en el pago de sus adeudos.

### Lubricantes y Especialidades SA de CV Renovación / cancelación de líneas de crédito Abril 2004 (cifras en miles de pesos)

Segmento	Monto de crédito renovado	Monto de crédito cancelado	No Ctas Reevaluadas
Marino	-	-	0
T. Carga y Pasajeros	230	-	3
Distribuidores	1,500	-	1
Especialidades	-	150	2
Industria	280	-	2
T. Particular	-	-	0
<b>TOTAL</b>	<b>2,010</b>	<b>150</b>	<b>8</b>

\* La línea de crédito cancelada fue del cliente Perfumes Industriales SA, debido a que sus consumos esporádicos, dos veces por año, no justifican se mantenga abierta la línea de crédito.

**Lubricantes y Especialidades SA de CV**  
**Liberación de suministro con respecto a las ventas del mes**  
 Abril 2004 (cifras en miles de pesos)

Segmento	Ventas	Monto Liberado	% Con respecto a venta total	Aprobó Nivel 1	Aprobó Nivel 2	Aprobó Nivel 3	Aprobó Nivel 4
Manno	5,705	324	6%	28	296	-	-
T. Carga y Pasajeros	9,382	832	9%	53	779	-	-
Distribuidores	105,121	15,134	14%	-	-	15,134	-
Especialidades	1,762	187	11%	103	84	-	-
Industria	16,328	2,158	13%	24	672	1,462	-
T. Particular	31,029	8,547	28%	-	3,521	2,153	2,873
<b>TOTAL</b>	<b>169,327</b>	<b>27,182</b>	<b>16%</b>	<b>208</b>	<b>5,352</b>	<b>18,749</b>	<b>2,873</b>

\* La cuenta del Distribuidor de Yucatán / Q Roo permanece retenida debido a que se encuentra en proceso de renovación de su línea de crédito y en l'ramite de las garantías correspondientes. Monto de la venta retenida \$500,000 aproximadamente

**Lubricantes y Especialidades SA de CV**  
**Antigüedad de saldos al 30 de abril del 2004**  
 por segmento de mercado  
 (cifras en miles de pesos)

Segmento de Mercado	Cartera	Corriente	1-30	31-60	61-90	+ 90	Vencido	% Vencido	Ventas	Días Cartera	Importe de Cobranza
Manno	8,199	7,656	377	178	(9)	(4)	542	7%	5,705	45	5,234
Legal	401	83	4	4	4	306	317	79%	-	-	-
T. Carga y Pasajeros	13,969	10,735	2,712	237	96	190	3,234	23%	9,382	46	7,862
Distribuidores	169,861	156,400	11,719	1,170	173	399	13,461	8%	105,121	50	148,324
Especialidades	6,499	3,104	1,944	1,100	276	75	3,395	52%	1,762	114	1,115
Industria	26,939	20,296	4,374	1,131	780	358	6,643	25%	16,328	51	10,201
T. Particular	71,395	54,843	12,450	1,217	1,161	1,724	16,552	23%	31,029	71	18,124
<b>TOTAL</b>	<b>297,262</b>	<b>253,117</b>	<b>33,579</b>	<b>5,036</b>	<b>2,481</b>	<b>3,049</b>	<b>44,145</b>	<b>14.85%</b>	<b>169,327</b>	<b>54</b>	<b>190,860</b>

**LOS 25 CLIENTES MAS VENCIDOS**  
 Abril 2004  
 (Cifras en miles de pesos)

Grupo	Seg Real	Open	Comente	1-30	31 - 60	61 - 90	> 90	Vencido	%
Armadora 1	T. Particular	25,628	16,203	5,347	2,129	1,090	860	9,426	37%
Distribuidor Zona Metropolitana Centro	Distribuidor	13,590	10,143	1,134	2,313	-	-	3,448	25%
Distribuidor Coahuila	Distribuidor	13,649	10,519	3,130	-	-	-	3,130	23%
Armadora 2	T. Particular	18,439	15,369	3,088	(96)	-	78	3,071	17%
Distribuidor Zona Metropolitana Norte	Distribuidor	20,014	17,368	1,943	703	-	-	2,646	13%
Armadora 3	T. Particular	10,056	7,584	991	47	46	1,387	2,471	25%
Distribuidor Zona Metropolitana Sur	Distribuidor	26,854	24,613	2,227	4	-	9	2,240	8%
Distribuidor Veracruz	Distribuidor	5,208	3,392	1,816	-	-	-	1,816	35%
Distribuidor Nuevo Leon	Distribuidor	6,830	5,063	1,658	6	(2)	105	1,767	26%
Distribuidor Chihuahua	Distribuidor	11,647	10,063	1,583	-	-	-	1,583	14%
Total 10 Ctes más vencidos		151,915	120,318	22,917	5,107	1,134	2,440	31,597	20.8%
<b>CARTERA TOTAL</b>		<b>297,262</b>	<b>253,117</b>	<b>33,579</b>	<b>5,036</b>	<b>2,481</b>	<b>3,049</b>	<b>44,145</b>	<b>14.9%</b>



**LOS 25 CLIENTES MAS AÑEJOS**

**Abril 2004**

(Cifras en miles de pesos)

Grupo	Seg Real	Open	Corriente	1-30	31 - 60	61 - 90	> 90	Vencido	%
Transportista 1	T. Carga y pasajeros	303	69	26	-	-	208	235	77%
Industria 1	Industria	3,996	3,029	120	294	6	548	968	24%
Autoservicio 1	T. Particular	5,058	4,342	635	16	-	66	717	14%
Industria 2	Industria	65	-	-	-	-	65	65	100%
Armadora 2	T. Particular	10,056	7,584	991	47	46	1,387	2,471	25%
Industria 3	Industria	1,232	910	172	31	1	118	322	26%
Industria 4	Industria	161	104	-	-	-	58	58	36%
Distribuidor Bajío	Distribuidor	879	796	(5)	(21)	(3)	112	83	9%
Flotilla1	T. Carga y pasajeros	374	316	(2)	-	3	57	58	16%
Industria 5	Industria	1,660	726	869	0	5	60	934	56%
Total 10 ctes mas Añejos		23,784	17,874	2,806	366	58	2,679	5,909	24.8%
<b>CARTERA TOTAL</b>		<b>297,262</b>	<b>253,117</b>	<b>33,579</b>	<b>5,036</b>	<b>2,481</b>	<b>3,049</b>	<b>44,145</b>	14.9%

**Lubricantes y Especialidades SA de CV**  
**Comparativo de cartera Mensual Abril 03 - Abril 04**  
 (Cifras en miles de pesos)

Mes	Cartera	Corriente	1-30	31-60	Over 60	Vencido
<b>Abr - 03</b>	259,323	193,531	38,958	5,805	21,028	65,791
<b>May - 03</b>	268,738	203,626	31,438	9,549	24,125	65,112
<b>Jun - 03</b>	250,237	189,763	36,041	7,197	17,237	60,474
<b>Jul - 03</b>	245,746	196,246	27,680	6,686	15,133	49,500
<b>Ago - 03</b>	253,673	204,908	27,381	6,538	14,846	48,766
<b>Sep - 03</b>	252,213	213,586	19,297	5,244	14,085	38,627
<b>Oct - 03</b>	270,635	222,769	30,969	3,261	13,637	47,867
<b>Nov - 03</b>	281,008	234,063	29,120	6,788	11,037	46,945
<b>Dic - 03</b>	292,990	246,650	30,064	4,864	11,412	46,340
<b>Ene 04</b>	283,633	233,327	31,797	8,559	9,950	50,306
<b>Feb 04</b>	271,815	224,146	28,906	9,950	8,814	47,669
<b>Mzo 04</b>	291,151	245,601	32,799	4,924	7,828	45,550
<b>Abr 04</b>	297,262	253,117	33,579	5,036	5,530	44,145

## Lubricantes y Especialidades SA de CV

(cifras en miles de pesos)

	Mes Anterior	Mes Corriente	Delta	%	
Cartera	291,151	297,262	6,111	2%	
Monto Vencido	45,550	44,145	(1,405)	-3%	
% Vencido	15.1%	14.9%	-0.2%		
Ventas	150,237	169,327	19,090	11%	
Días Cartera	60	53	(7)	-14%	
<b>03</b>					
<b>04</b>	Añejamientos				
	1-30	32,799	33,579	780	2%
	31-60	4,923	5,036	113	2%
	61-90	4,760	2,481	(2,279)	-92%
<b>Vs</b>	> 90	3,068	3,049	(19)	-1%
	Reservas	305	305	-	0%

**04**

**04**

Comentarios

<sup>1</sup> El incremento en la cartera vencida resulta del retraso que este presentando en recuperación la cuenta del Distribuidor de Yucatán / Q Roo a causa del siniestro sufrido en el mes de marzo.

<sup>2</sup> Se logro una recuperación de la cuenta de Industria 6 por poco más de 1.5 millones en base a los acuerdos tomados en el Comité del mes de marzo.

En base a los resultados presentados podemos concluir que se esta presentando un proceso de recuperación de cartera continuo y a la baja comparado con resultados de meses anteriores, trabajo que se ha realizado en conjunto con el área de ventas; sin embargo existen puntos que deben resaltarse:

Se requiere concretar la documentación de la Garantía que ampara la Línea de crédito del distribuidor Yucatán / Q Roo, para no seguir reteniendo el surtimiento ya que de acuerdo con el pronóstico estimado de ventas estaríamos dejando de vender alrededor de \$1.2 millones de pesos, o bien, documentar la liberación de producto de acuerdo con el nivel establecido en política. Estatus a

evaluarse. Responsable. Gerente de Crédito y Cobranza y Gerente de Ventas a Distribuidores. Programado: 11 de mayo 2004.

No se ha logrado recuperación de cartera legal en más de tres meses, se requiere revisar estado de cada una de las cuentas. Responsable: Supervisor de Cobranza y departamento legal. Programado: 14 de mayo del 2004.

## **ANEXO A PROCEDIMIENTOS**

- A.1 Procedimiento de evaluación y otorgamiento de crédito.
- A.2 Procedimiento de cobranza.
- A.3 Procedimiento de aplicación de cobranza.
- A.4 Procedimiento de aprobación de pólizas de ingresos y aplicación de notas de crédito de los clientes.
- A.5 Procedimiento de liberación de suministro

## Lubricantes y Especialidades SA de CV

Versión:	1.0	<b>Procedimiento del Area de Crédito y cobranza</b>	Page 1 of 3
	1º/Jun/04	<b>Evaluación y Otorgamiento de Crédito.</b>	

### Objetivo:

Establecer un equilibrio correcto entre el atractivo del negocio obtenido y el grado de riesgo del crédito a ser asumido. De conformidad con la política de crédito vigente.

### Propietario:

El dueño de este proceso es el Gerente de crédito y cobranza.

### Roles y responsabilidades:

- El Gerente de crédito y cobranza, aprobará cualquier cambio realizado en este procedimiento y definirá las medidas de desempeño para mejorar y eficientar este proceso.
- Las mejoras e Iniciativas a este procedimiento, serán realizadas por el Analista de Crédito quien deberá de realizar una revisión anual, haciendo las recomendaciones necesarias al Gerente de crédito y cobranza.
- El Gerente de Crédito establecerá los objetivos con el Analista de Crédito que le reporta y monitoreará su desempeño alineando sus actividades al cumplimiento de este procedimiento.
- El analista de crédito es responsable de ejecutar sus actividades, alineado a este procedimiento.

Evaluación y otorgamiento de crédito	Analista de Crédito	Gerente de Crédito y VENTAS Representante	VENTAS Supervisor	Analista de precios	Verificador independiente
Llena el formato de solicitud de crédito	C		R	A	
Consigue con los clientes la información requerida en la solicitud de crédito para soportar la línea de crédito.	C		R	A	
Entrega la solicitud de crédito y sus anexos al analista de crédito.	I		R	A	
Revisa la información, evalúa y propone calificación de riesgo y grado de incertidumbre	R	A, C	I		
Envía análisis de la solicitud al Gerente de crédito y cobranza para su revisión y autorización.	R	A	I		
Autoriza la solicitud de crédito de acuerdo a los niveles de autorización establecidos en la política de crédito y	A	R		C, I	

## Lubricantes y Especialidades SA de CV

Versión:	1.0	<b>Procedimiento del Area de Crédito y cobranza</b>	Page 2 of 3
1º/Jun/04		<b>Evaluación y Otorgamiento de Crédito.</b>	

Evaluación y otorgamiento de crédito	Analista de Crédito	Gerente de Crédito y VENTAS Representante	VENTAS Supervisor	Analista de precios	Verificador independiente
proporciona retroalimentación al representante y/o supervisor de ventas.					
Recolecta firmas de aprobación correspondientes en la solicitud de crédito y la turna al analista de crédito para que sea capturada en el sistema..	R	A, C	I		
Registra alta o modificación de la línea de crédito de cliente en el sistema.	I	C		R	
Archiva documentación Soporte del Alta.	R	A			
Coteja información capturada Vs. Soportes de cada evento.	C	I			R

### Definiciones "RACI"

R = Responsable.- Posición responsable de llevar a cabo la actividad.

A = Supervisor.- Posición responsable de asegurar correcto manejo y seguimiento de cada actividad.

C = Consultor.- Posición responsable de dar retroalimentación para la ejecución cada una de las actividades.

I = Información.- Posición que deberá ser informada después de haberse realizado un movimiento, afectando una actividad

### Medidas:

- Vigencia de las líneas de crédito
- Altas de líneas de crédito mensuales
- Líneas de crédito actualizadas mensualmente

### Revisión del proceso y manejo del cambio:

Para asegurar la correcta implementación y disciplina del proceso de evaluación y otorgamiento de crédito, el Gerente de crédito y cobranza, revisara por lo menos una vez al año este procedimiento, en conjunto con sus analistas.

# Lubricantes y Especialidades SA de CV

Versión:

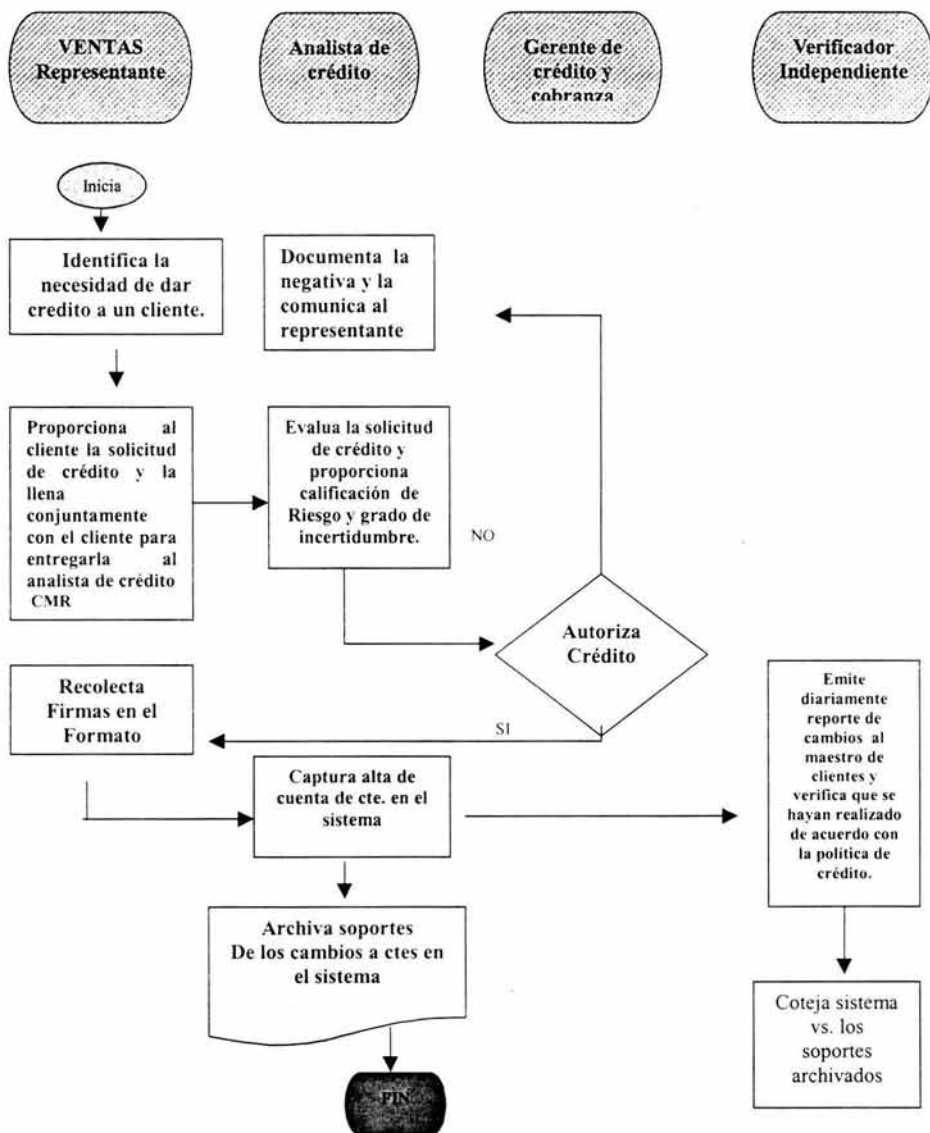
1.0

Procedimiento del Area de Crédito y cobranza

Page 3 of 3

1º/Jun/04

Evaluación y Otorgamiento de Crédito.



Información Propietaria LYESA



# Lubricantes y Especialidades SA de CV

<b>Versión:</b>	1.0	<b>Procedimiento del Area de Crédito y Cobranza</b>	Page 1 of 3
		<b>Cobranza</b>	
1º/Jun/04		<b>Cobranza</b>	

## Objetivo:

Dar seguimiento al cobro de las facturas emitidas por la compañía en conformidad con los plazos de Crédito establecidos y fechas de pago referidas por los clientes.

## Propietario:

El dueño de este proceso es el Gerente de crédito y cobranza

## Roles y responsabilidades:

- El Gerente de crédito y cobranza, aprobará cualquier cambio realizado en este procedimiento y definirá las medidas de desempeño para mejorar y eficientar este proceso.
- Las mejoras e Iniciativas a este procedimiento, serán realizadas por el experto del área quien deberá de realizar una revisión anual, haciendo las recomendaciones necesarias al Gerente de crédito y cobranza.
- El Supervisor de cobranza establecerá los objetivos con el asesor de cobranza que le reporta y monitorear su desempeño alineando sus actividades al cumplimiento de este procedimiento.
- El asesor de cobranza es responsable de ejecutar sus actividades, alineado a este procedimiento.

Cobranza	Asesor de cobranza	Supervisor de cobranza	Representante de ventas	VENTAS Supervisor	Capturista de pagos	Analista de crédito
Monitoreo de facturas recibidas y pendientes con el área de distribución y logística	R	A				
Clasificación y custodia de documentos para Revisión y Cobro	R	I				
Monitoreo de cartera, conciliación de cuentas y llamadas proactivas a clientes		R	I			I
Envío de estados de cuenta a clientes	R	A				
Seguimiento y solución de todos los problemas que se presenten en cartera.	R	A	I			I
Escalación de clientes con problemas de saldos vencidos, para tesorería.	R	A	I	C		C
Suspender crédito a un cliente.		I	I	I		R

## Lubricantes y Especialidades SA de CV

Versión:	1.0	<b>Procedimiento del Area de Crédito y Cobranza</b>	Page 2 of 3
	1º/Jun/04	<b>Cobranza</b>	

<b>Cobranza</b>	Asesor de cobranza	Supervisor de cobranza	Representante de ventas	VENTAS Supervisor	Capturista de pagos	Analista de crédito
Determina las cuentas incobrables.		R	R	I		I
Envío de una cuenta de cliente al área Legal.		I	R	I		I
Presentación Física de Documentos a revisión y cobro con clientes.	R	I				
Deposito en Bancos	R				C	
Reporte de Integración por cuenta y desglose por factura, de los cheques recuperados.	R	A			I	I
Reporte de Integración y desglose de los cheques recuperados por cuenta	A	I				I

### Definiciones "RACI"

R = Responsable.- Posición responsable de llevar a cabo la actividad.

A = Supervisor.- Posición responsable de asegurar correcto manejo y seguimiento de cada actividad.

C = Consultor.- Posición responsable de dar retroalimentación para la ejecución cada una de las actividades.

I = Información.- Posición que deberá ser informada después de haberse realizado un movimiento, afectando una actividad

### Medidas:

- % de cartera vencida
- Días Cartera
- Envíos de Estados de Cuenta a Clientes
- Conciliación de Cuentas de Clientes
- Pagos Pendientes de Aplicar
- Notas de Crédito Pendientes de Aplicar

### Revisión del proceso y manejo del cambio:

Para asegurar la correcta implementación y disciplina del proceso de cobranza, el Gerente de crédito y cobranza revisará por lo menos una vez al año este procedimiento, junto con su equipo de cobranza.

# Lubricantes y Especialidades SA de CV

Versión:

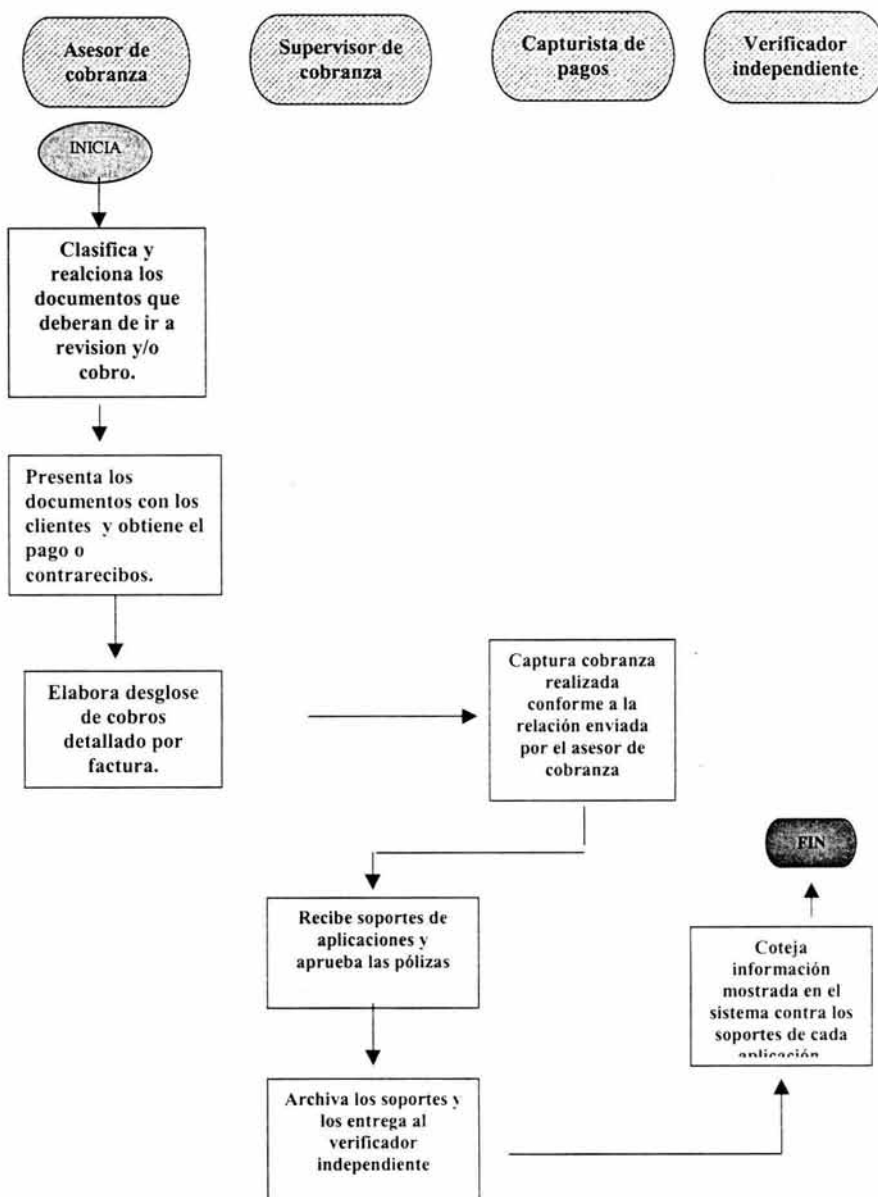
1.0

Procedimiento del Area de Crédito y Cobranza

Page 3 of 3

1º/Jun/04

Cobranza



## Lubricantes y Especialidades SA de CV

<b>Versión:</b>	1.0	<b>Procedimiento del Area de Crédito y Cobranza</b>	Page 1 of 3
	1º/Jun/04	<b>Aplicación de Cobranza</b>	

### Objetivo:

Dar seguimiento a la aplicación en el sistema de los depósitos registrados en las cuentas de Banco de LYESA, abonando a los clientes, para mantener actualizados sus estados de cuenta y que estos reflejen un status real, permitiendo tener un buen manejo y monitoreo del crédito otorgado en cada una de las cuentas de clientes.

### Propietario:

El dueño de este proceso es el Gerente de Crédito y Cobranza.

### Roles y responsabilidades:

- El Gerente de Crédito y Cobranza, aprobará cualquier cambio realizado en este procedimiento y definirá las medidas de desempeño para mejorar y eficientar este proceso.
- Las mejoras e iniciativas a este procedimiento, serán realizadas por el experto del área quien realizará una revisión anual, haciendo las recomendaciones necesarias al Supervisor de Cobranza.
- El Supervisor de cobranza será el responsable de mantener alineado este procedimiento a las políticas del área.
- El supervisor de cobranza es responsable de la efectiva implementación de las medidas de desempeño.
- El supervisor de cobranza establecerá los objetivos con el capturista de pagos que le reporta y monitoreará su desempeño alineando sus actividades al cumplimiento de este procedimiento.
- El capturista de pagos es responsable de ejecutar sus actividades, alineado a este procedimiento.

Aplicación de cobranza	Supervisor de Cobranza	Gerente de Crédito y Cobranza	Capturista de Pagos	Analista de Crédito	Verificador independiente	Asesor de Cobranza
Solicita a Tesorería diariamente los reportes de "estados de Cuenta" de Bancos con los abonos registrados el día inmediato anterior en el que los genera.	A		R			C
Desglosa cada uno de los registros por cliente / factura y llena formato de "Aviso para Aplicación de Cobranza"	A		I		I	R

## Lubricantes y Especialidades SA de CV

Versión:	1.0	<b>Procedimiento del Area de Crédito y Cobranza</b>	Page 2 of 3
1º/Jun/04		<b>Aplicación de Cobranza</b>	

Aplicación de cobranza	Supervisor de Cobranza	Gerente de Crédito y Cobranza	Capturista de Pagos	Analista de Crédito	Verificador independiente	Asesor de Cobranza
Registra en el sistema los pagos de los clientes de acuerdo con los soportes entregados por los asesores de cobranza.	A		R		I	I
Anexa la impresión de la póliza de ingreso a los soportes a fin de documentar el registro.	A		R		I	I
Aprueba las pólizas que afectan el estado de cuenta de los clientes.	R	A				
Verifica de manera independiente y aleatoria los movimientos realizados en el sistema contra documentos archivados por el capturista de pagos.	I	A	C		R	
Da seguimiento a la identificación de las partidas en los estados de cuenta de bancos.	A		C	R	I	I
Aprobación de las pólizas de ingresos de clientes en el sistema.	R	A			C	

### Definiciones "RACI"

R = Responsable.- Posición responsable de llevar a cabo la actividad.

A = Supervisor.- Posición responsable de asegurar correcto manejo y seguimiento de cada actividad.

C = Consultor.- Posición responsable de dar retroalimentación Back para la ejecución cada una de las actividades.

I = Información.- Posición que deberá ser informada después de haberse realizado un movimiento, afectando una actividad

### Medidas:

- % de cartera vencida
- Días Cartera
- Envios de Estados de Cuenta a Clientes
- Conciliación de Cuentas de Clientes
- Pagos Pendientes de Aplicar
- Notas de Crédito Pendientes de Aplicar

# Lubricantes y Especialidades SA de CV

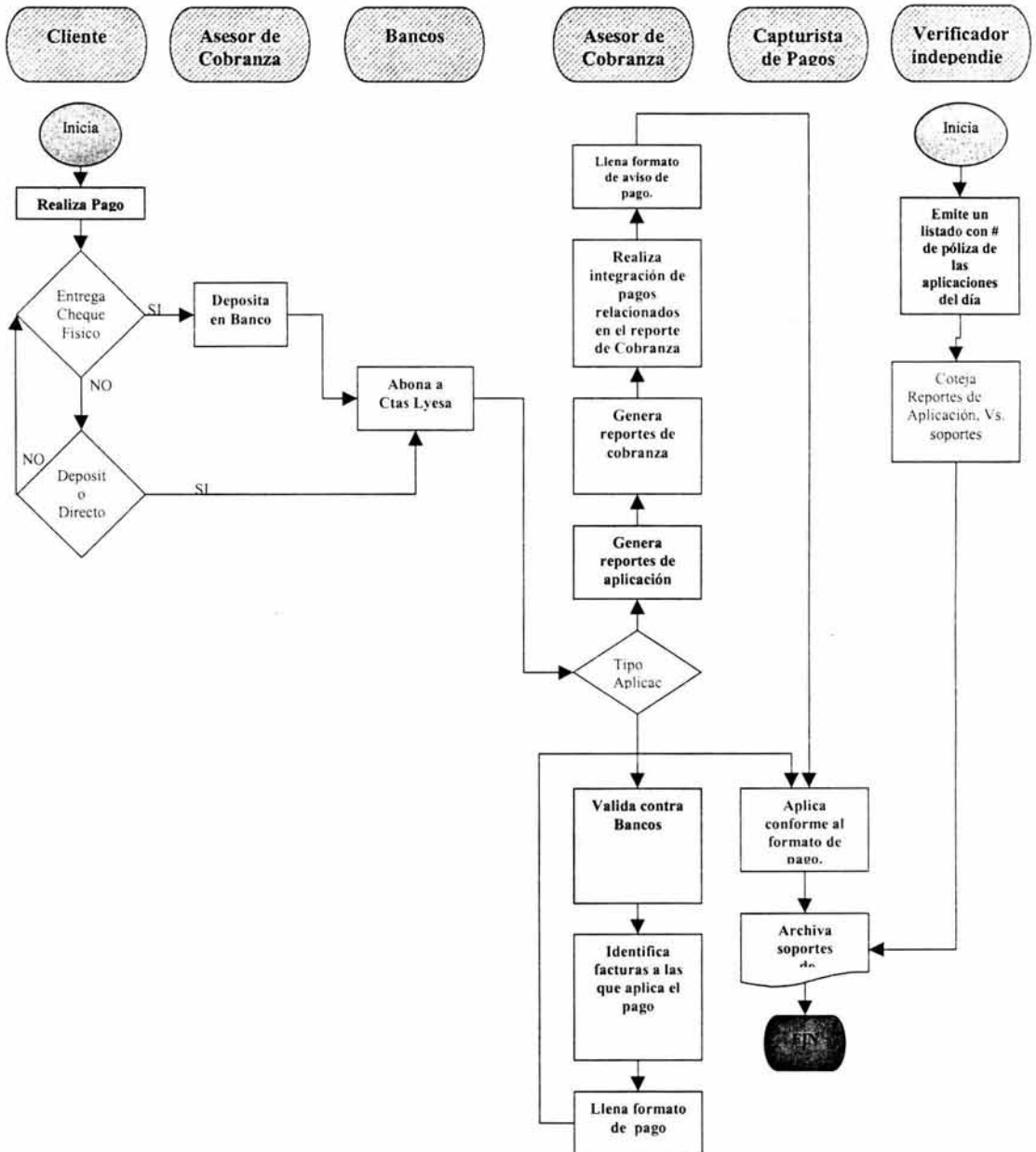
Versión: 1.0

## Procedimiento del Area de Crédito y Cobranza

Page 3 of 3

1º/Jun/04

### Aplicación de Cobranza



## Lubricantes y Especialidades SA de CV

Versión:	1.0	<b>Procedimiento del Area de Crédito y cobranza</b>	Page 1 of 3
1º/Jun/04		<b>Aprobación de pólizas de ingresos y aplicación de notas de crédito de los clientes</b>	

### Objetivo:

Dar seguimiento a la aprobación de las aplicaciones realizadas en el sistema correspondientes a la aplicación de la cobranza y/o cruce de notas de crédito, capturados en el módulo de crédito y cobranza.

### Propietario:

El dueño de este proceso es el Gerente de crédito y cobranza

### Roles y responsabilidades:

- El Gerente de crédito y cobranza, aprobará cualquier cambio realizado a este procedimiento y definirá las medidas de desempeño para mejorar y eficientar este proceso.
- Las mejoras e Iniciativas a este procedimiento, serán realizadas por el experto del área quien deberá de realizar una revisión anual, haciendo las recomendaciones necesarias al Gerente de crédito y cobranza.
- El Gerente de crédito y cobranza será el responsable de mantener alineado este procedimiento a las políticas del área vigentes.
- El Gerente de crédito y cobranza es responsable de la efectiva implementación de las medidas de desempeño que se refieran a esta actividad.
- El Supervisor de Cobranza y el Gerente de crédito y cobranza, establecerán los objetivos con el capturista de pagos y el asesor de cobranza y monitorearán su desempeño alineando sus actividades al cumplimiento de este procedimiento.
- Supervisor de cobranza es responsable de ejecutar sus actividades, alineado a este procedimiento.

<b>Aprobación de pólizas de ingresos y aplicación de notas de crédito de los clientes</b>	<b>Capturista de pagos</b>	<b>Supervisor de cobranza</b>	<b>Gerente de Crédito y cobranza</b>	<b>Asesor de cobranza</b>	<b>Verificador independiente</b>
Aplica los pagos en el sistema generando pólizas	R	A		I	
Aplica las Notas de Crédito en el sistema generando pólizas.	R	A		C, I	
Revisa diariamente la pantalla de pólizas pendientes de aprobación para procesar los registros pendientes.	C	R	A		
Aprueba en el sistema las pólizas pendientes para que estas se registren en el módulo de contabilidad.		R	A		I

## Lubricantes y Especialidades SA de CV

Versión:	1.0	<b>Procedimiento del Area de Crédito y cobranza</b>	Page 2 of 3
	1º/Jun/04	<b>Aprobación de pólizas de ingresos y aplicación de notas de crédito de los clientes</b>	

Aprobación de pólizas de ingresos y aplicación de notas de crédito de los clientes	Capturista de pagos	Supervisor de cobranza	Gerente de Crédito y cobranza	Asesor de cobranza	Verificador independiente
Verifica y coteja información registrada en reporte de cobranza aplicada y la capturada en el sistema.	C	I	A		R

### Definiciones "RACI"

R = Responsable.- Posición responsable de llevar a cabo la actividad.

A = Supervisor.- Posición responsable de asegurar correcto manejo y seguimiento de cada actividad.

C = Consultor.- Posición responsable de dar retroalimentación para la ejecución cada una de las actividades.

I = Información.- Posición que deberá ser informada después de haberse realizado un movimiento, afectando una actividad

### Medidas:

- % de cartera vencida
- Días Cartera
- Aplicaciones revisadas y aprobadas al 100% dentro del cierre de cada mes.

### Revisión del proceso y manejo del cambio:

Para asegurar la correcta implementación y disciplina del proceso global de revisión y aprobación de pólizas, el Gerente de crédito y cobranza revisará por lo menos una vez al año este procedimiento, junto con su equipo de liderazgo.



# Lubricantes y Especialidades SA de CV

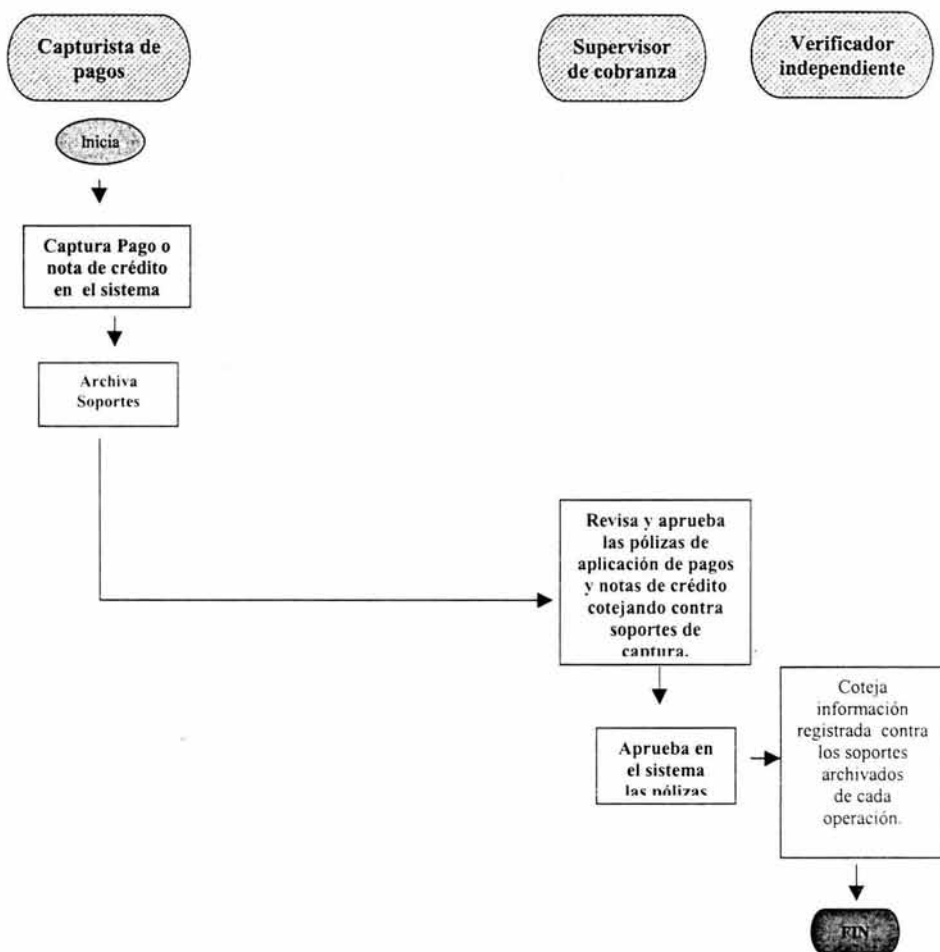
Versión: 1.0

## Procedimiento del Area de Crédito y cobranza

Page 3 of 3

1º/Jun/04

Aprobación de pólizas de ingresos y aplicación de notas de crédito de los clientes



## Lubricantes y Especialidades SA de CV

Versión:	1.0	<b>Procedimiento del Area de Crédito y cobranza</b>	Page 1 of 3
	1º/Jun/04	<b>Liberación de suministro.</b>	

### Objetivo:

Controlar el grado de exposición de las líneas de crédito al liberar producto de las cuentas que se mantienen vencidas y/o exceden la línea de crédito ya autorizada de conformidad con la política de crédito vigente.

### Propietario:

El dueño de este proceso es el Gerente de crédito y cobranza.

### Roles y responsabilidades:

- El Gerente de crédito y cobranza, aprobará cualquier cambio realizado en este procedimiento y definirá las medidas de desempeño para mejorar y eficientar este proceso.
- Las mejoras e Iniciativas a este procedimiento, serán realizadas por el Analista de Crédito quien deberá de realizar una revisión anual, haciendo las recomendaciones necesarias al Gerente de crédito y cobranza.
- El Gerente de Crédito establecerá los objetivos con el Analista de Crédito que le reporta y monitoreará su desempeño alineando sus actividades al cumplimiento de este procedimiento.
- El analista de crédito es responsable de ejecutar sus actividades, alineado a este procedimiento.

Liberación de suministro	Analista de Crédito	Gerente de Crédito y VENTAS Representante	VENTAS Supervisor	Analista de precios	Verificador independiente
Verifica los pedidos que por sistema ha sido retenido el surtimiento	R	A	I	I	
Verifica la situación crediticia de cada una de las cuentas que se encuentran retenidas.	R	A			
Propone la liberación / retención de cada una de las cuentas de acuerdo con su análisis.	R				
Solicita aprobación de acuerdo con la política de crédito vigente para la liberación de las cuentas propuestas.	R	A, C	I	I	
Consigue las firmas de aprobación.	C	A	R	I	
Libera a través del sistema el surtimiento.	R	A	I	I	

## Lubricantes y Especialidades SA de CV

<b>Versión:</b>	1.0	<b>Procedimiento del Area de Crédito y cobranza</b>	Page 2 of 3
1º/Jun/04		<b>Liberación de suministro.</b>	

<b>Liberación de suministro</b>	<b>Analista de Crédito</b>	<b>Gerente de Crédito y</b>	<b>VENTAS Representante</b>	<b>VENTAS Supervisor</b>	<b>Analista de precios</b>	<b>Verificador independiente</b>
Informa a los representantes de venta, el estado de las órdenes liberadas y retenidas especificando el porqué no se dio la liberación de suministro.	R	A	I	I		
Informa al cliente de la retención del suministro	C	A	R	I		
Toma las acciones necesarias para la reevaluación de la línea de crédito del cliente	C	I	R	I		
Documenta las órdenes liberadas con las respectivas autorizaciones de acuerdo con la política de crédito vigente.	R	A, C	I	I		
Archiva la información.	R	C				I
Coteja las órdenes liberadas vs. soportes de cada evento.	C	I				R

### Definiciones "RACI"

R = Responsable.- Posición responsable de llevar a cabo la actividad.

A = Supervisor.- Posición responsable de asegurar correcto manejo y seguimiento de cada actividad.

C = Consultor.- Posición responsable de dar retroalimentación para la ejecución cada una de las actividades.

I = Información.- Posición que deberá ser informada después de haberse realizado un movimiento, afectando una actividad

### Medidas:

- Liberación de órdenes por Nivel de aprobación.
- Revisiones de líneas de crédito anticipadas.

# Lubricantes y Especialidades SA de CV

Versión:

1.0

Procedimiento del Area de Crédito y cobranza

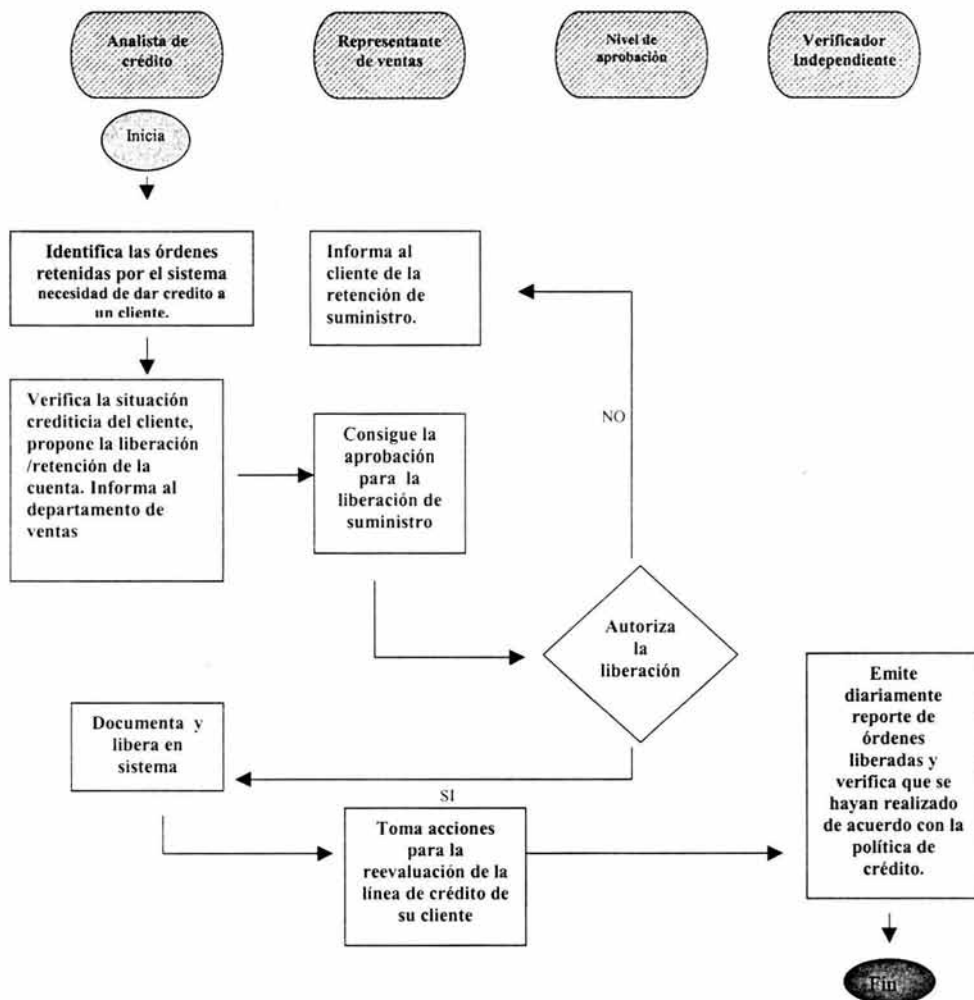
Page 3 of 3

1º/Jun/04

Liberación de suministro.

## Revisión del proceso y manejo del cambio:

Para asegurar la correcta implementación y disciplina del proceso de evaluación y otorgamiento de crédito, el Gerente de crédito y cobranza, revisara por lo menos una vez al año este procedimiento, en conjunto con sus analistas.



## CONCLUSIONES

Como pudimos observar a lo largo del desarrollo de esta tesis los cambios que se han presentado en el entorno económico a nivel mundial, ponen a disposición de los clientes un sinnúmero de productos y satisfactores, a los cuales no se tendría acceso sin una herramienta como el crédito. De ahí que el manejo de este se haya difundido hasta el punto de no concebir la operación de una empresa, por más pequeña que esta resulte, sin la posibilidad de disponer de una línea de crédito para abastecerse de insumos para su producción. Ante esto dentro de los procesos administrativos de toda compañía, los departamentos de crédito y cobranza han adquirido singular importancia.

Uno de los mayores problemas a que se enfrenta el personal que labora en este departamento es el no contar con los conocimientos adecuados para la toma de decisiones, ante lo cual se obliga a los mismos a hacerlo con base en su experiencia, de aquí la importancia de comprender las bases para el adecuado funcionamiento del mismo. El cual va desde la definición del proceso mismo con la recepción de la solicitud de crédito del cliente hasta la recuperación de la cartera originada por esta.

Un factor primordial que no debe de dejarse a un lado y que sirve de base para alcanzar los objetivos de toda área es el **establecimiento de sus políticas**, si estas no están claramente definidas se pueden presentar adicionalmente a los riesgos inherentes a la operación, riesgos de control que en ocasiones llevan a pérdidas extraordinarias, sin embargo debemos considerar también que estas no deben ser de aplicación estricta y que la forma en como las administre el Gerente de crédito y cobranza será de acuerdo a su criterio.

No obstante, el presente trabajo tuvo como finalidad principal servir de referencia con respecto a los factores que deben considerarse para una correcta administración del departamento de crédito y cobranza que a su vez, conlleva a la disminución de cartera vencida, las adecuaciones que pueda hacer de él su lector podrán variar de acuerdo con el tipo de organización en el cual desee implementarlo.

## ABREVIATURAS

Edo. Sit. Fin.	Estado de Situación Financiera.
LGTyOC,	Ley General de Títulos y Operaciones de crédito.
LGSM,	Ley General de Sociedades Mercantiles.
BMV	Bolsa Mexicana de Valores.
LISR	Ley del Impuesto sobre la Renta.
RM	Resolución Miscelánea.
ISR	Impuesto sobre la renta
Prom.	Promedio

## BIBLIOGRAFÍA

Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados 2003, Versión Estudiantil IMCP.

Villaseñor Fuente Emilio, Elementos de Administración de crédito y cobranza, México, Trillas, 2000.

Koontz y O Donnel, Curso de administración Moderna, México, Ed. McGraw Hill, 1979.

Mantilla Molina Roberto, Derecho Mercantil, México, Porrúa Hnos, 1985.

Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas teoría y práctica, México, Ed. Limusa, 1984.

Zapico Ramón, Crédito y Cobranza, 1967.

Perdomo Moreno Abraham, Análisis e interpretación de Estados Financieros, México, Ed. Pema, 2001.

Van Horne James C, Fundamentos de administración financiera, Ed. Prentice Hall, 1988.

Hernández Sampieri Roberto, Metodología de la investigación, Ed. Mc Graw Hill, 1991.

Código de Comercio y Leyes Complementarias, Ed. Porrúa, 1994.



Moto Salazar Efrain, Elementos de Derecho, Ed. Porrúa, 1992

Woessner Pedro, Guía para una cobranza efectiva, Ed. Promexa, 1993.

R.P. Ettinger y D.E. Golieb, Créditos y Cobranzas, Ed. Cecsá, 2000.

C.P. Acosta Altamirano Jaime, Análisis e Interpretación de la información financiera II, 8 Semestre de C.P.

Equipo Didáctico Océano Vol. 6, Diccionario de Sinónimos y Antónimos, Ed. Océano, 2003.

Diccionario de Contabilidad, Compañía Editorial Impresora y Distribuidora, SA, México, 1992.