



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**CREDITOS Y COBRANZAS,
ELEMENTOS PRIMORDIALES PARA EL
FINANCIAMIENTO
DE LAS EMPRESAS**

TESIS PROFESIONAL

FRANCISCO JAVIER BASURTO ALMANZA



MEXICO, D.F.

2007



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.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**CREDITOS Y COBRANZAS,
ELEMENTOS PRIMORDIALES PARA EL FINANCIAMIENTO
DE LAS EMPRESAS**

**TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTA:

FRANCISCO JAVIER BASURTO ALMANZA

A

SESOR:

C.P.C. Y MTRO. BENJAMIN SANCHEZ RODRIGUEZ



MÉXICO, D.F.

2007

DEDICATORIA

Este presente trabajo de tesis, lo he llevado a cabo con la finalidad de obtener el título en la Licenciatura de Contaduría, y el cual no hubiera ser posible sin contar con el apoyo de muchas personas a las que estimo y aprecio en sobremanera. Esto me ayudará a que me supere y adquiera todos aquellos instrumentos que me permitan ser mejor tanto a nivel personal como profesional, además de que estos serán fundamentales para que aporte a la sociedad, a mi país y a toda la gente con la cual tenga contacto a través del transcurso de mi vida, en pro de una superación constante en todos los ámbitos en sea posible. Es entonces que me gustaría mencionar de manera breve a todas aquellas personas que han sido pilares para el logro de este trabajo, y que sin el afán de menospreciar o exaltar a ninguno de ellos, ya que todos me han ayudado de manera incondicional y que conforme al orden de aparición a continuación los menciono:

“ A mis padres ”: Que aún cuando ya mi padre el Sr. Juan Basurto ya no este con nosotros, le quiero agradecer al igual que a mi madre Angélica Almanza, toda la educación, comprensión, el amor, el apoyo, pero sobre todo por la vida misma, que me ha permitido estar aquí y ahora y por lo cual estoy y estaré siempre infinitamente agradecido.

“ A mis hermanos ”: Que sin duda forman parte de lo que hoy soy y que de igual forma siempre han estado ahí para apoyarme; en especial a mi hermana Norma por todo el apoyo y cariño que día con día me da, y a mi hermano Victor por toda la orientación no sola mente en este trabajo, si no siempre; y a mi hermano Ignacio que aún cuando esta lejos siempre esta conmigo.

“ A mi esposa ”: Laura Escobar que ha estado conmigo en todo momento, desde los inicios hasta la culminación de este trabajo de tesis, gracias por todo su apoyo, las noches de desvelo, el estar conmigo en todo y para todo, por amarme tanto y sobre todo por entenderme y aceptarme tal y como soy.

“ A mi asesor ”: Sin lugar a dudas el Maestro Benjamín Sánchez con su asesoría, orientación, trabajo constante y apoyo incondicional en todo momento, ha llegado a lograr que culmine todo lo que para mí parecía en ciertos momentos algo imposible de alcanzar y que simplemente es llamado Tesis profesional. Gracias infinitas por todo lo que usted es y lo que me ha ofrecido.

“ A mi jefe ”: El Sr. Rafael Strikovsky que independientemente de todo el apoyo que he recibido de su parte para la culminación de este trabajo, quiero agradecerle toda las enseñanzas, la comprensión y todo el afecto que he recibido de su parte desde el momento en que lo conozco.

Sin el afán de excluir a nadie quiero agradecer a todas aquellas personas que se encuentran estrechamente vinculadas con este presente trabajo y que de igual forma han estado ahí y saben bien quienes son aún cuando no las mencione de manera expresa.

GRACIAS TOTALES

INDICE

	PÁG.
OBJETIVO	1
HIPÓTESIS	2
INTRODUCCION	4

CAPITULO I BREVE HISTORIA Y ANTECEDENTES DEL CREDITO

1.1. El crédito establecido en el Código de Hamurabi.....	5
1.2. El crédito y la esclavitud en la Grecia clásica.....	7
1.2.1. Reformas jurídicas de Solón en el crédito.....	8
1.2.2. Condenas filosóficas de Platón y Aristóteles en cuanto el otorgamiento del crédito.....	10
1.3. El crédito en la Roma Republicana.....	11
1.4. Las prohibiciones bíblicas para el crédito	13
1.5. Sanciones religiosas en la Edad Media para los créditos.....	15
1.6. El crédito en la Edad Media en el continente Europeo.....	17
1.7. El crédito en los Montes de Piedad Italianos.....	19
1.8. La Reforma y la Contrarreforma orientada al crédito.....	19
1.9. El crédito en las sociedades contemporáneas.....	21
1.9.1. El enfoque Americano.....	21
1.9.2. El crédito en el Japón.....	22
1.9.3. El enfoque en Europa.....	23
1.9.4. La recesión en América.....	25

CAPITULO II CONCEPTOS Y DEFINICIONES

2.1. ¿Qué es el crédito?.....	27
2.2. Definición de crédito	27
2.3. ¿Cuáles son las bases para otorgar un crédito?.....	29
2.3.1. Fuentes de información.....	29
2.3.2. Procedimiento de evaluación del crédito solicitado.....	34
2.3.3. Aceptación del crédito.....	38
2.3.3.1. Características básicas para la toma de decisiones acerca de un crédito.....	39
2.3.3.2. Cómo obtener un control sobre la cobranza.....	40
2.3.4. Cálculo de los montos máximos de crédito a ofrecer a los clientes.....	41
2.3.4.1. Métodos aplicados para la obtención de los montos máximos de crédito.....	42
2.4. Políticas de crédito.....	46

2.4.1. El tiempo y los plazos de crédito.....	47
2.4.2. Descuentos aplicables al crédito.....	49
2.4.3. Estudio de los siguientes términos relativos al crédito:	51
Ampliaciones de crédito, disminuciones de crédito, cancelación de créditos, reconsideraciones, traspasos y cambios de razón social.	
2.5. Ventajas y desventajas del crédito.....	54
2.6. En que consiste el capital de trabajo.....	55
2.6.1. Opciones del capital de trabajo.....	57
2.7. Proyectos de inversión.....	59
2.8. Costo de capital.....	60
2.8.1. Costo de capital histórico contra incremental (Ingreso histórico / valor presente)....	61
2.9. Cálculo del precio de venta de contado y a crédito.....	62
2.9.1. Costo promedio ponderado de capital.....	64
2.10. ¿Qué es el factoraje financiero?.....	66
2.10.1. ¿Para qué sirve el factoraje financiero?.....	66
2.10.2. Antecedentes del factoraje financiero.....	66
2.10.3. Objetivos del factoraje financiero.....	68
2.10.4. Ventajas comparativas del factoraje financiero con otras fuentes de información..	68
2.10.5. Tipos de factoraje financiero.....	69

CAPITULO III

FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

3.1. Estructura y objetivos del departamento de crédito y cobranzas.....	71
3.2. Personal que labora para el departamento de crédito y cobranzas.....	73
3.2.1. ¿Qué es un ejecutivo de crédito?.....	74
3.2.2. Cualidades de un ejecutivo de crédito.....	75
3.3. Función y responsabilidad de ejecutivo de crédito.....	79
3.4. Recomendaciones y consejos para un ejecutivo de crédito.....	83
3.5. La importancia del trabajo realizado por el ejecutivo de crédito.....	87
3.6. ¿Cual es el secreto de la eficiencia en el trabajo desempeñado por el departamento de crédito y cobranza?.....	88
3.7. Funcionamiento de la afinidad, la realidad y la comunicación como elementos primordiales en el buen desempeño del departamento de crédito y cobranzas.....	89
3.8. El agotamiento en que consiste y como evitarlo para el desempeño eficiente en el departamento de crédito y cobranzas.....	90
3.9. Objetivos que se persiguen en la cobranza.....	91
3.10. Principales políticas que deben llevarse a cabo para una cobranza eficiente.....	93
3.11. Importancia de los registros y procedimientos para cobranza.....	96
3.11.1. La correspondencia.....	97
3.11.2. Personal de cobranza (cobradores o gestores de cobranza).....	98
3.11.3. Cobranza por medio de Instituciones Bancarias.....	99
3.11.4. Cobranza por medio del personal de ventas (vendedores).....	100

3.12. ¿En qué consiste la cobranza por excepción?.....	101
3.13. ¿En que consiste la cobranza en general?.....	102
3.14. ¿Para que sirve un sistema de recordatorios?.....	102
3.15. Determinación oportuna para un eficiente control de clientes.....	103
3.16. Cómo está integrado el personal de cobranza.....	104
3.17. Cualidades que deben tener los integrantes del equipo de cobranza.....	107
3.18. Funciones y responsabilidades de personal de cobranza.....	108
3.19. Algunos consejos que deben de llevar a cabo el personal de cobranza.....	109
3.20. Facultades con las que cuenta el equipo de cobranzas.....	111

CAPITULO IV
TÉCNICAS EFECTIVAS DE COBRANZA
PROBLEMAS Y SOLUCIONES

4.1. Importancia de obtener una cobranza eficiente.....	113
4.2. Causas principales de la morosidad por parte de los clientes.....	113
4.3. Causas principales de la morosidad por parte de la empresa.....	117
4.4. Etapas que deben llevarse a cabo para obtener una cobranza eficiente.....	120
4.5. Principales acciones preventivas para mantener una cartera de clientes de una manera sana.....	122
4.6. Acciones correctivas para recuperar una cartera de cobros vencida.....	124
4.7. Beneficios que pueden otorgarse a los clientes para obtener una cobranza oportuna...126	
4.8. Aspectos primordiales de las relaciones humanas que deben aplicarse en la cobranza.128	
4.9. Como manejar las objeciones relacionadas cobranza.....	130
4.10. Manejo de quejas y reestablecimiento de una buena relación con los clientes.....	132
CONCLUSIONES.....	133
BIBLIOGRAFÍA	143

OBJETIVO

El objetivo de esta tesis es el de encontrar un vínculo entre la información recibida y la aplicación de las situaciones que se desarrollan en “Crédito y cobranza “. También para realizar un análisis tanto a nivel de estudio como profesional, ya que por la forma de la economía actual, la materia en cuestión cobra importancia a nivel social.

Más que un objetivo central, que en cierto punto parecería aislado, siempre se encontrarán un cúmulo de objetivos que van estrechamente vinculados a éste, entre los que podemos destacar en primera instancia, que sea productivo, que aportará algo a los demás, y sobre todo a si mismo. El ser mejor elevará su nivel de vida, no sólo económicamente, sino en todos los aspectos en general; ya que si se desempeña el trabajo lo mejor posible, siempre traerá beneficios para todos y todo lo que nos rodea, y es en ese momento en donde uno se preguntará y ¿ En qué sentido puede el crédito y la cobranza aportar esos elementos que hagan que realmente se obtengan los objetivos esperados? En el sentido de que si se busca alcanzar un nivel más alto, se deben de crear , modificar, ajustar y corregir todas aquellas fallas que se han tenido, eliminando casi todos los errores que se cometen muy frecuentemente y lo más importante de todo, el buscar siempre nuevas formulas, sistemas y técnicas que permitan el desarrollo eficiente de todo lo que se hace, no solo en el aspecto estricto de este tema, sino de todos las partes que se encuentren relacionadas, y de igual forma en todas aquellas en las que se puedan aplicar.

Ya entrando en materia, para todos aquellos que se encuentren estrechamente relacionados, personas y empresas involucradas con éste tema, obtengan algo que sea de provecho, que sea utilizado para el logro pleno de sus metas y objetivos particulares. Cabe señalar que dentro de este trabajo, se mencionarán tres empresas sujetas a estudio con autorización previa de las mismas, en donde a través de la forma en que se van desarrollando los capítulos se hará una interacción con una serie de casos prácticos. Es importante mencionar que las empresas antes citadas, llevan a cabo un sistema de créditos y cobranzas muy similar ya que poseen características en cuanto a su estructura y organización semejantes, aún cuando son de ramos diferentes: artículos ya terminados de ferretería, de importación y de belleza orientados hacia la venta y distribución de los mismos. No con esto se pretende decir que el trabajo desempeñado por éstas se encuentre mal, si no por el contrario, son tomadas como ejemplo para tener un parámetro más claro de la forma en que desarrolla en la vida cotidiana, y si así fuera el caso, poder aportar algunas sugerencias e ideas que surgieran con el fin de proponer algunos ajustes que permitan obtener resultados satisfactorios a razón de ser más productivas y sin el afán de dañar o molestar a nadie.

HIPÓTESIS

Para poder establecer la hipótesis concerniente al tema estudiado dentro de esta tesis “el crédito y la cobranza”, es necesario proyectar estos mismos conceptos al método científico, no desde un sentido estricto experimental, si no más bien como una ciencia empírica que nos hará suponer o sospechar, que lo que se tiene contemplado será cierto o no después de obtener los resultados de este trabajo desempeñado.

En entonces que para el caso específico de esta tesis, la hipótesis o suposición principal de manera formal radica en:

HIPÓTESIS: Se supone que el crédito y la cobranza son realmente elementos primordiales para el financiamiento de aquellas empresas que llevan a cabo este sistema dentro de su organización, y al mismo tiempo se espera que el resultado compruebe si esto es cierto o no.

Una vez que se tiene debidamente plasmado el primer punto base de esta investigación, se procede a desarrollar los siguientes pasos dentro de este método experimental y los cuales consisten en.

Método Experimental.

PLANTEO DEL PROBLEMA: En este caso, se identifican el o los principales problemas por los cuales se supone, más no se afirma que los elementos antes citados el crédito y la cobranza son realmente elementos primordiales de financiamiento y conforme al método en:

1. Reconocimiento de los hechos. Para contar con los elementos necesarios que ayudarán a identificar cuales son los problemas concernientes a los temas principales de esta tesis, se llevará a cabo un breve estudio del crédito a través de la historia desde sus primeros indicios hasta los tiempos actuales, y así tener un panorama más idóneo acerca de este.

Posteriormente se estudiarán y analizarán algunos de los puntos más sobresalientes sobre el crédito y la cobranza: desde el punto de vista teórico propio de esta materia, así como desde su aspecto financiero, y en donde se constatará si estos son o no llevados a la práctica.

2. Descubrimiento del problema. Se ha considerado que uno de los problemas más comunes dentro de las empresas y sobre todo en la actualidad, es la falta de recuperación tanto de la cartera vencida, como de los efectivos a corto y largo plazo necesarios para su financiamiento. Es así que una vez teniendo identificado debidamente el problema se tomarían en consideración una serie de preguntas que se derivan como resultado a esta situación y las cuales serían:

a) ¿En qué consiste que la empresa no obtenga una recuperación de cartera adecuada y a tiempo, expresada en efectivos necesarios para la misma?

b) ¿Acaso el problema radica en que no se encuentra perfectamente establecidos o no se llevan a cabo los procedimientos, sistemas, métodos o políticas referente al concepto de crédito?

c) ¿Será acaso que dentro del departamento de crédito y cobranza no se efectúa la recuperación de pagos o cobranza de manera correcta?

d) Se podrá obtener los resultados necesarios a partir de este estudio, para identificar ¿Cuáles son las causas que originan este problema y como poder resolverlas?

Y por último la pregunta más importante dentro de esta tesis y conforme a la hipótesis antes planteada:

e) En base a la identificación del problema ¿Se puede decir que si se obtienen resultados satisfactorios acerca de una posible solución a este, se considerará que el crédito y la cobranza son realmente elementos primordiales para el financiamiento de las empresas que se encuentren dentro de esta situación y categoría?

Es importante mencionar que para poder llevar a cabo un estudio experimental, es necesario que se efectúen todas las traducciones matemáticas posibles referentes a estos dos temas primordiales que son el crédito y la cobranza, desde el punto de vista financiero, a razón de evaluar si los datos obtenidos son correctos en relación con el marco teórico y sobre todo si estos son plasmados de manera idónea dentro de la práctica.

Por último y en base a los soportes empíricos así como al modelo teórico, se obtendrán todos los resultados que sean disponibles y concebibles, a razón de evaluar y concretar cuales son las conclusiones más óptimas para todo lo expuesto dentro de este trabajo de investigación.

INTRODUCCION

A través del tiempo el crédito y la cobranza no ha sufrido cambios muy significativos, permanece como una constante que se puede resumir a dos operaciones muy sencillas (Otorgar crédito y cobrarlo) sin embargo crece, se desarrolla, se expande y ajusta a las necesidades de cada época. Los clientes por su parte si se renuevan, la gran mayoría al paso de los años tienden a desaparecer, pero día con día surgen nuevas mentes emprendedoras que están ansiosas de que se les otorguen créditos para comenzar su vida productiva por medio de empresas, negocios y comercios que les permita tener un renombre y una mayor estabilidad en todos sentidos.

Si bien es cierto, el trabajo que anteriormente lo desempeñaba un contador como parte de sus funciones dentro de una organización, hoy en día se ha transformado en un departamento plenamente establecido, que cuenta con un equipo de trabajo especializado además de todos los elementos necesarios para hacer frente a las diversas exigencias de su propia empresa, de sus clientes y de la sociedad en general.

En el presente trabajo de investigación que se esta llevando en esta tesis, lo que se busca comprobar no es como han evolucionado las características y necesidades de los clientes, ya que como se mencionaba anteriormente, los clientes ahí están, viejos-nuevos, malos-buenos, con diferencias a lo mejor, pero en esencia siguen siendo los mismos, ya que el momento en que lleguen a desaparecer se acaba todo. Lo que realmente importa es ¿Qué se puede hacer para que el crédito y la cobranza realmente sean elementos que aporten a la empresa un financiamiento real que le permita crecer, avanzar, lograr sus objetivos y metas? y ¿De qué forma va poder hacer esto?, pues a través de la creación de nuevos métodos y técnicas que se ajusten a sus necesidades, y tomando de los modelos tanto teóricos como prácticos ya existentes, la base principal para su desarrollo y crecimiento.

La idea principal de ésta tesis, es la de encontrar una ruta, un camino más adecuado que permita dar empuje a los conceptos antes mencionados, y certificar si la hipótesis de que el crédito y la cobranza no ha sufrido cambios significativos, sino más bien ha evolucionado. Obviamente para esto es necesario que se remonte a las bases principales de la teoría, es decir como viajar al pasado, por medio de los registros y datos bibliográficos los cuales se encuentran plasmados incluso en el actual Plan de Estudios 2007 propio de esta materia de la FCA (Facultad de Contaduría, Administración e Informática), así como de la información recopilada por medio de la información que sea proporcionada y certificada de las experiencias a través de los años; y ver si realmente sigue estando vigente en la vida cotidiana, en las entidades, en la mente de cada persona relacionada con esto y sobre todo si se lleva actualmente a la práctica de acuerdo a los intereses propios de cada

una; incluso también, se puede llegar a constatar si en verdad se han realizado los ajustes pertinentes y necesarios de acuerdo a los tiempos modernos y saber si éstos han repercutido de una forma favorable o no.

CAPITULO I

BREVE HISTORIA Y ANTECEDENTES DEL CREDITO

1.1. El crédito establecido en el código de Hamurabi

Para poder entender todos aquellos lineamientos y reglas que rigen el crédito en sus diversas formas y en específico el establecido para el consumo directo que están vigentes aún en nuestros días, es necesario remontarnos a la historia y formación de los mismos. Es así como a través de un estudio específico a las culturas del Oriente antiguo y partiendo desde el punto de vista en que se consideraba, que eran los mismos dioses quienes dictaminaban las leyes a los hombres y las cuales eran tomadas como sagradas, podemos percatarnos que no son mas que un conjunto de procedimientos que han aportado al crédito y la cobranza un eslabón perfectamente definido y que han servido como pauta para fortalecer y consolidar lo que hoy en día pertenece más que a un proceso, una forma eficiente y correcta para la obtención de metas y objetivos a nivel mundial. De tal manera partiremos entonces, con lo establecido en el Código de Hamurabi donde se consideró que fue el mismo Dios Samash (el dios del sol), quien entregó las leyes al rey Hamurabi de Babilonia en Mesopotamia aproximadamente en el año 1792-1750 a.C., antes de este suceso eran los sacerdotes quienes ejercían como jueces, pero una vez que tomo el poder, este trabajo fue relegado a los funcionarios del rey quienes limitaron su jerarquía y fortalecieron la monarquía.¹

El Código de Hamurabi contenía una compilación de leyes y decisiones judiciales de todas las existentes anteriormente en las diferentes ciudades de Babilonia, a razón de que en ningún momento nadie podía ejercerlas para su beneficio propio y consagrada en parte, a los litigios entre deudores y acreedores. En este código se encuentran gravados 282 párrafos sobre una estela de piedra negra de más de dos metros, y que actualmente se puede apreciar en el museo de Louvre en Francia, donde gracias a este las sentencias reales adquieren una dimensión universal en tiempo y espacio y dedicado principalmente a los ciudadanos, comerciantes así como a los campesinos a los cuales se les concedían facilidades para pagar sus deudas.²

Para la época en que fue elaborado este código, la ciudad de Mesopotamia contaba con un alto desarrollo en la agricultura de riego, lo cual le originaba una inmensa actividad económica a través de un comercio constante, lo cual originó que el préstamo entre sus habitantes fuera medio muy utilizado, el cual debería quedar perfectamente establecido a través de una legalización por medio de un contrato escrito sobre una tablilla debidamente certificada por un funcionario y en donde todas las operaciones de crédito tanto gratuitas o con intereses deberían ser cubiertas con dos de las mercancías más apreciadas y que fueron tomadas como moneda que era ya sea la plata o la cebada. Para este caso en particular, el monto máximo de interés que se podría cobrar en plata pertenecía a un 33 1/3 % del préstamo en cebada y tan solo el 20% para el correspondiente a la plata. El artículo 71 de este código y considerado la primer ley de usura, estipula que se perderá el

¹ Página de Internet:<http://clio.rediris.es/fichas/hamurabi.htm>.

² GELPI, Rosa María y Francois Julien Labruyere, Historia del Crédito al consumo, Barcelona, PENINSULA, Op. Cit p.29

derecho a recobrar el préstamo, si al momento de cobrarse se rebasa el máximo legal establecido para el caso de los intereses, castigando entonces, el abuso de los intereses con la pérdida de la deuda.

A su vez en el artículo 48 al 52 se menciona la protección que tienen los campesinos que se encuentran endeudados, ya que estipula que estos no tendrán la obligación de devolver el capital que se les ha sido prestado, ni mucho menos los intereses, durante los años en que se sufran inundaciones o sequías. Si en su caso, estos no contaran con la plata o la cebada al momento en que se debería de liquidar su deuda, se podrá optar por ceder a sus acreedores el producto de sus cosechas; de igual forma estaban autorizados se les permitía cubrir un adeudo que se tenía en plata con cebada, pero con la condición que el interés se pagara con el correspondiente al de la cebada. En ningún momento el acreedor podrá apoderarse de la cebada del deudor sin el consentimiento de este mismo que se establece en el artículo 113, con la pena si así fuera el caso, de que se restituya la cebada tomada y automáticamente se perdía el préstamo otorgado.³

Para el caso de la tierra y demás bienes también podían ponerse como prenda para obtener préstamos, incluso la persona del deudor, su mujer, su concubina, sus hijos y sus esclavos, considerándose una responsabilidad familiar que no iba más allá de la pena de tres años, establecido en el artículo 116 y en donde se reprime de manera categórica, los malos tratos que se pudieran darse por parte de los acreedores provocando la muerte la muerte de un esclavo por deudas consideradas como impagables.

En conclusión, queda establecido que es el código de Hamurabi un conjunto coherente de leyes que define al crédito desde diferentes facetas tales como tipo de interés, base jurídica, modalidades de reembolso, y garantías sobre el cobro; considerado como el primer ejemplo histórico de asociación entre el crédito practicado a gran escala y una civilización en estado avanzado que se perfecciona día con día a razón de ser más eficiente y funcional



Estela donde se hallan grabadas las 282 leyes del Código de Hammurabi. En la parte superior el rey Hammurabi (en pie) recibe las leyes de manos del dios Shamash. La estela fue encontrada en Susa, a donde fue llevada como botín de guerra en el año 1200 a. C. por el rey de Elam Shutruk-Nakhunte. Actualmente se conserva en el Museo del Louvre (París).

³ Ibidem. Pag 30.

1.2. Crédito y esclavitud en la Grecia clásica

Al igual que la antigua Mesopotamia, la cultura griega formo sus bases de un Imperio creciente a través de la formación y estipulación de leyes, que dirigían el comportamiento de la sociedad en general, en esta civilización también se encuentran fundamentos básicos del tema en cuestión orientados al crédito, en donde sus primeros indicios están plasmados de manera generalizada en los templos lo que representaba una fuente considerable de ingresos para estos. Convirtiéndose en uno de los elementos centrales de la legislación y sobre todo del debate público en las polis griegas.

Para principios del primer milenio a.C. fueron las tribus helénicas las que se establecieron en Grecia distribuyendo las tierras entre las diversas familias que las componían, en esta sociedad primitiva los bienes repartidos se consideraban como indivisibles, por lo que sus integrantes y descendientes se limitaban a cultivar única y exclusivamente las propiedades de sus antepasados. Para el caso de los exiliados, los extranjeros o los bastardos no tenían ninguno derecho sobre alguna propiedad del suelo, por lo que los marginados por diversos motivos incluso por ambición se veían catapultados a la colonización y a la conquista por la fuerza de otras tierras, por lo que para unos trescientos años después el Mediterráneo se convirtió en un lago griego cuando un grupo de colonos griegos abandonando sus tierras fundan una nueva ciudad entre las que destaca Atenas, la cual le convenía mantener una estrecha relación comercial con la metrópolis con la única razón de crear riquezas mediante el intercambio de mercancías y el fomento de la actividad comercial.

Es entonces donde el entorno económico de la Grecia antigua así como las relaciones sociales se fueron transformando a la par que las nuevas empresas coloniales que agrandaban al país, mientras que por su parte lo referente a los latifundios familiares se comenzaron a seccionar a causa de las reformas jurídico-económicas que se tuvieron que llevar a cabo para poder transferir los bienes inmuebles a igual que las tierras que dictaminaron que una vez que falleciera el padre de familia, los hijos podían seccionarlas a razón de repartirse de una forma equitativa. A su vez el desarrollo comercial favoreció la creación de la actividad industrial, dejando a la agricultura no ser el único y primordial medio de obtención de la riqueza; la tecnología también ayudará a la sociedad, ya que además de proporcionarle valores por medio de bienes mobiliarios, da origen a la creación de una moneda que facilita las operaciones en diversos sentidos y primordialmente en el comercio. Es por lo anterior que debido a un constante progreso la desaparición de los clanes conforme pasa el tiempo se ve más latente, y por tanto la individualización de la sociedad que da como resultado las clases humildes como era el caso de los campesinos pobres que viven solo de su parcela y los cuales se veían obligados a solicitar créditos a diversas personas como terratenientes y grandes comerciantes que la mayoría de las ocasiones al no recibir el pago de dicha contraprestación recogían las tierras. Y no solamente eso, si no incluso también al mismo deudor, a su mujer y sus hijos quedaban en poder del acreedor, que también contaban con la suficiente autoridad para venderlos como esclavos al mejor postor, por lo que se consideró que un endeudamiento en cuanto a créditos que no eran posibles de pagar a tiempo, generaban a la larga esclavitud.

Para el siglo VIII a.C. las condiciones económicas en Grecia si bien es cierto dictaminaba la esclavitud a través de la adquisición de los créditos, pero no eran tampoco la

única causa de esta situación, que parecía ser ignorada por las tribus helénicas y que no fueron expresadas en su momento por filósofos como Homero.⁴

En este tiempo la sociedad formada principalmente por gente humilde, comenzaría un movimiento en contra del crédito, la abolición de las deudas y la redistribución de las tierras, expresada siglos después por los filósofos que pedían a su vez que se suprimiera los intereses generados a través de los préstamos lo cual condujo a una tensión entre comerciante acaudalados y la aristocracia por la lucha del poder y en donde el crédito fue castigado severamente por la sociedad que no supo aprovechar el beneficio que se obtiene de este, debido a intereses particulares para solo el beneficio de unos cuantos.⁵



☞ La agricultura era la actividad principal en el uso de los esclavos, [British Museum](#)⁵

1.2.1. Reformas jurídicas de Solón para el crédito

Para el año 621 a.C. se desarrolla una evolución considerable en la sociedad griega a partir de las reformas jurídicas, en donde el derecho clásico basado en la familia solidaria en donde la represión así como la responsabilidad, quedan en el pasado donde conceptos modernos dan paso a considerar que el individuo es el único responsable ante el Estado. Este concepto en ocasiones se consideró como insuficiente, debido a que no remedio de tajo la crisis social y político que se dictaminaba en ese momento, ya que el poder quedaba relegado a unos cuantos terratenientes de la nobleza, en donde se presentía un descontento generalizado y sobre todo una rebelión.

⁴ GELPI, Rosa María y Francois Julien Labruyere, Historia del Crédito al consumo, Barcelona, PENINSULA, Op. Cit p. 30-31 y 32

⁵ pagina electrónica: http://es.wikipedia.org/wiki/Esclavitud_en_la_Antigua_Grecia

No es si no hasta la aparición de Solón, un noble enriquecido gracias al comercio, poeta y político, inicia las reformas que cambiarían el panorama de la Grecia antigua aproximadamente en el año 594-591 a.C., en donde destaca que para el no se consideraría nuevamente una redistribución de las tierras, pero si retira a los acreedores el derecho de esclavizar a los deudores insolventes o a cualquier miembro de la familia y sobre todo, restituye las tierras que habían sido confiscadas por los créditos, por lo que se consideró que gracias a el se libero a las tierras al mismo tiempo que a los ciudadanos. En un principio las leyes se consideraban de origen divino, para Solón considerado uno de los principales filósofos contemporáneos, la ley se individualiza y toma un carácter laico, con un alto sentido humano ya racional lo que constituye una auténtica revolución cultural e ideológica, separándose la religión de las leyes y el derecho. El incumplimiento de estas disposiciones legales no solo generaba el descontento de los dioses a través de calamidades, si no sobre todo el descontento social, guerras civiles, consecuencias del desorden y no del castigo divino. A si mismo, al promulgarse las nuevas leyes se restableció el orden y restauro la paz en las ciudades.⁶

Aún cuando este proceso de ajuste y cambios se produjo en disturbios políticos, nuevamente el crédito toma rienda en un creciente desarrollo de las actividades del mercado, el progreso del comercio y de la industria nuevamente inyectarán los préstamos comerciales que traerán como consecuencia prosperidad económica en todo el país, mayores inversiones financieras y en especial, el aumento de la riqueza y el dinero. Es entonces en este momento donde el crédito se lleva de manera apropiada por medio de escritos redactados aun cuando son de manera sencilla se hacen en primera instancia en presencia tanto del prestamista como del prestatario, esta simple acción bastará hacer que a la larga se generen intereses a través del préstamo pero de manera adecuada y sin llegar a afectar a ninguna de las partes. Es entonces en este momento donde se consideró a préstamos los medios para hacer prosperar a las ciudades, inclusive el propio Estado no dudo en recurrir al empréstito para cubrir las necesidades urgentes de la sociedad, tales como las generadas a causa de las guerras.⁷

Es importante mencionar que en este caso no se encontraban perfectamente estipulados los limites para los diferentes tipos de interés,, aún así los montos no ascendían a más del 18% anual, además de que los periodos de prosperidad permitían un exacto cumplimiento de los mismos; solamente para el caso de los créditos marítimos el interés era más elevado debido a los riesgos por naufragio eran más elevados en esta época por la situación que en ese momento estaba latente. Incluso se observó cierta rivalidad en los templos que ofrecían mejores tasas de interés como era el 10% ofrecido por el templo de Apolo en Delos. No fue hasta más tarde donde en la Magna Grecia y el llamado “ mundo Alejandrino “ la tasa de interés se elevó hasta un 24% tope máximo fijado por Ptolomeo Filadelfo en el siglo III a.C. aproximadamente.⁸

⁶ GELPI, Rosa María y Francois Julien Labruyere, Historia del Crédito al consumo, Barcelona, PENINSULA, Op. Cit p. 32-33

⁷ página electrónica:<http://es.wikipedia.org/wiki/sol%C3%83n>

⁸ Op. Cit. Ibidem. p. 34

1.2.2. Condenas filosóficas de Platón y Aristóteles para el crédito

El crédito ha cumplido a partir de los siglos V y IV a.C. una función trascendental y positiva en base a la aceptación por parte de la sociedad contemporánea en la Grecia antigua, sin embargo esto no impidió que en su momento fuera severamente castigada por filósofos eminentes como Platón y Aristóteles y que tiempo después estas condenas serían utilizadas por los teólogos de la edad media para la elaboración de las doctrinas acerca de la usura.⁹

Platón consideraba que la finalidad de la legislación es la preponderancia en los valores morales sobre la fuerza bruta, este pensamiento contribuye con el pensamiento jurídico de Occidente teniendo presente dos conceptos fundamentales que son el derecho natural y la ley natural, por lo que siempre estuvo un poco a favor al desarrollo económico “el rico no puede ser virtuoso”. Es así como los oficios que eran productivos eran considerados como deshonorosos quedando prohibidos para los ciudadanos, donde estos últimos se veían obligados a cumplir deberes propios de la ciudad, mientras que el comercio al considerarse de poca importancia reduce en gran cantidad al mercado. Se excluye también la utilización del oro y el dinero y por consecuencia la utilización del crédito como tal. Esta decisión estará basada en consideraciones un tanto éticas como en una aversión natural a los oficios viles, así como en un nacionalismo exacerbado en la política ateniense por las mismas intervenciones de las finanzas cosmopolitas.¹⁰

Por su parte Aristóteles también busca la forma de restablecer la armonía entre la naturaleza y la ley, en donde la primera obedece a un estricto sentido del orden racional fundamentada en base a la razón universal que se encuentra en cada hombre “la ley natural es una ley general”. Existe también una justicia natural que es considerada como la virtud por excelencia, y en donde la universalidad de estos conceptos obligará a una generalidad excesiva en donde las leyes humanas positivas precisarán la organización de las relaciones humanas y sociales. A partir de éstos principios Aristóteles condenará también a la usura, considerándola como incompatible con la naturaleza misma de la moneda, ya que esta tiene como objetivo fundamental el facilitar los intercambios así como en su caso para servir como reserva de valores. A su vez mencionó la diferencia entre las cosas naturales que son aquellas que solo pueden reproducirse, y las materiales en donde estas solo han sido creadas; por lo tanto la mala utilización de la moneda y sobre todo para la consideraba la peor actividad de la sociedad “la de prestamista”, era repudiada por Aristóteles ya que solo se pretendía sacar beneficio de algo naturalmente estéril, además de que en ningún momento podía ser comparada ni utilizada si no mas como una propiedad y empleo que solo el de poder servir de medida común para los bienes que se intercambian. Partiendo desde el punto de vista como ya se analizó anteriormente, el interés es antinatural ya que solo los hijos son de la misma naturaleza de los padres, mientras que este solo multiplica dinero de ahí su etimología en griego “retoño”, idea que fue combatida a ultranza bajo el concepto utilizado en el aforismo medieval “el dinero no engendra dinero” que apoyó los argumentos en contra de los préstamos con interés y por conclusión del crédito. Por último es importante mencionar que Aristóteles emitió muchos juicios de valor, en base a diversos

⁹ GELPI, Rosa María y Francois Julien Labruyere, Historia del Crédito al consumo, Barcelona, PENINSULA, Op. Cit p. 34

¹⁰ Op. Cit. Ibidem. p. 35

campos del conocimiento científico, pero en cuanto a materia económica emitió doctrinas poco favorables para el comercio y la industria, ya que consideraba que todo trabajo remunerado era envilecedor como el caso de los prestamistas y quedaba solo reservado a los esclavos, mientras que los únicos que eran reconocidos como honorables, eran aquellos que se dedicaban a la agricultura, a las profesiones de guerrero o terratenientes.¹¹

1.3. El crédito en la Roma Republicana

Como factor común de las sociedades de la antigüedad, el derecho romano fue en sus orígenes consuetudinario, pero conforme fue evolucionando la ley rivalizó mucho con la costumbre. Se puede mencionar que la Ley considerada de las más importantes hasta la época de Justiniano fue la contenida en las XII tablas constituyendo la base del derecho romano, las cuales fueron promulgadas en veintidós proposiciones de naturaleza económica y social aproximadamente en los años 450 a.C.. Al igual que en las leyes de Solón se intentaba resolver la crisis social que para el siglo V a.C. oponía la aristocracia dueña de la ciudad, las clases humildes por su parte buscaban solucionar su problemas económicos y de endeudamiento que los podía llevar a la esclavitud, con una repartición por parte del Senado de las tierras conquistadas, pero este privilegio era exclusivamente para los miembros de este afin de conservar un monopolio. Es así que como una medida para cambiar un poco la situación existente en la sociedad, el Senado aplicó reformas económicas en materia del crédito pero en específico la limitación en los diferentes tipos de Interés, en donde el monto máximo sería para algunos del 1% mensual, es decir 12% anual, y para otros del 8 1/3% anual es decir una doceava parte del capital total del préstamo, en donde esta última por obvias razones la más ampliamente aceptada por la sociedad. No fue sino hasta el año 88 a.C. donde el límite permitido se elevó al 12% que perduró dentro del conjunto de transacciones durante algunos siglos.¹²

Dentro de las XII tablas se mencionaba el llamado mutuum que obligaba al prestatario a devolver exactamente lo que se le había prestado originalmente en cantidad y calidad, acompañado del porcentaje de interés estipulado denominado el foenus. Es por lo que debido a este concepto expresado en las tablas, se optó por que fueran complementadas con las leyes licianas, propuestas por Licinio Solón en año 376 a.C. en donde se buscaba ayudar a la población más desprotegida y en especial los deudores y por petición popular, se otorgó a los personas insolventes de sus préstamos la remisión de los intereses y una moratoria de tres años para devolver el capital endeudado. Sin embargo estas medidas no eximían a que los acreedores podían de no cumplirse con la obligación pactada, embargar a la persona, encarcelarla, venderla e incluso matarla, de lo cual esto último fue derogado por la Ley Poetelia Papiria en el año 326 a.C., lo que produjo un gran paso para la sociedad romana y sobre todo para la moralización del préstamo.¹³

Ya para el siglo II a.C. gracias a las innumerables conquistas, la economía se encontraba en una plena expansión, las guerras púnicas así como las orientales habían proporcionado al Estado una gran acumulación de extensiones de tierra, mismas que eran

¹¹ página electrónica: <http://www.Monografias.com/trabajos5/aristo/aristo.shtml>.

¹² GELPI, Rosa María y Francois Julien Labruyere, Historia del Crédito al consumo, Barcelona, PENINSULA, Op. Cit p. 36 – 37.

¹³ Op. Cit. Ibidem. p. 37

repartidas entre los jefes de los ejércitos así como a los miembros de la clase sensorial, pero a su vez para a estos en el año 219 a.C. se les fue prohibido el comercio marítimo, ya que solo incrementaba su patrimonio al comprar tierras a bajo costo de los pequeños propietarios arruinados por las guerras, y además de obtener a través de botines y tributos solamente el alimentar el tesoro público. Llegó un momento en que la afluencia de dinero, de esclavos, de ganado y de bienes a estimular a la economía de tal forma, que la mayoría de los nuevos ricos, que habían hecho fortuna especulando, comerciando y prestando, deseaban gozar de todos su fortuna llevando un vida más ociosa y confortable para lo que comenzaron a invertir en las tierras productivas. Y es así que para el siglo II a.C. se inicia una concentración de bienes inmuebles, en donde los propietarios vivían en las ciudades mientras que sus tierras eran cultivadas por campesinos que las arrendaban, por lo que en deducción la mano de obra era abundante y poco costosa. Pero Roma empezó a tener problemas al momento de consumir más de lo que producía para lo que tuvo que echar mano del oro que había extraído de los tesoros obtenidos por la guerras para pagar sus deudas de Importación de mercancías. Es así que la economía sufrió serias transformaciones económicas debido en gran parte por la diversificación de las actividades y la concentración de las grandes fortunas en beneficio de unos cuantos generando un desequilibrio social generalizado, mientras que por otro lado su fuerza militar iba declinando, ya que los militares se convirtieron en hombre de negocios enriquecidos por el control de los impuestos y aduanas, la adjudicación de las obras públicas y el control de las armas. Por otro lado al encontrarse una clase media casi extinta o por más casi nula, el resto de la población integrado por familias arruinadas, militares retirados, veteranos sin empleo vivían en la extrema pobreza, como consecuencia de la escasez de trabajo y tierra.¹⁴

Por último tras casi un siglo de desorden y disturbios políticos surgió el nuevo Imperio, que emprendió reformas sociales que respondían a los deseos de las masas, adoptándose nuevamente medidas de asistencia, reduciéndose las deudas y concediendo moratorias para los pequeños alquileres, y como era de esperarse el crédito volvió a inyectar un suspiro de esperanza sin tomar una solución óptima de los problemas, debido a que era necesario un ajuste a fondo en casi todos los ámbitos del Imperio, lo cual sucedió tiempo después, pero a pesar de todo fue de gran ayuda.



¹⁴ página electrónica:http://www.scielo.php?pid=S0716-5455200100230003&script=sci_ARTTEXT

1.4. Las prohibiciones bíblicas al crédito

Uno de los primeros sociedades que prohibieron y condenaron al crédito por medio de los préstamos con intereses fue el pueblo Hebreo, que estipulo debidamente en tres libros del Antiguo Testamento los cuales se mencionan a continuación y que a grandes rasgos consideraban lo siguiente:

1. Exodo XXII: “Si prestas dinero a alguno de mi pueblo, a un pobre que vive contigo, no te comportarás con él como acreedor: no le exigirás intereses....”
2. Deuteronomio XXIII: No prestarás con intereses a tu hermano, ni por dinero, ni por comida, ni por cualquier cosa que se presta con intereses.....”
3. Levítico XXV: “Si tu hermano empobrece y necesita ayuda estando junto a ti, socórrele, aunque sea un extranjero , para que viva junto a ti. No exigirás de él ni usura sino que temerás a tu Dios a fin de que tu hermano viva junto a ti. No le darás tu dinero a Usura ni le darás tu comida para obtener un beneficio.¹⁵”

Aproximadamente estos escritos fueron redactados entre lo siglos IX y VI a.C. los cuales estuvieron presentes en más de dos mil años en Europa, tomando en cuenta además todas aquellas infracciones y sustracciones a la ley que se hicieron presentes alrededor de la doctrina religiosa. El pueblo Israelí por su parte tuvo gran influencia a través de estas doctrinas en civilizaciones que ya tenían más de mil años de existencia, en donde sus principales tribus surgieron del asentamiento de las primeras tribus Hebraicas en la tierra de Canaán y como resultado de su constante transformación a principios del primer milenio a.C.. Los antepasados de estas tribus eran ganaderos nómadas que vivían en campamentos, habitando en una sociedad igualitaria en donde se proporcionaba a todos sus miembros una alimentación sencilla, una vestimenta burda y la misma morada, todo lo demás era comunitario. Por su parte la base de su estructura social era la familia, y en donde el clan que más influyente y con más poder no era el que tenía mayor riqueza, sino el que contenía a los ancianos. En un principio los Hebreos trataron de hacer trascender esta forma de vida y régimen, pero conforme al paso del tiempo por el contrario adoptaron el principio de repartición de la tierra, lo que tiempo después provocó que sólo los propietarios de una parcela podrían ser reconocidos como ciudadanos de pleno derecho, lo que condujo a una diferenciación social basada en el mismo valor de las tierras.

Para el caso de la civilización Cananea la cual contaba con un nivel superior al de sus conquistadores, provocó que por el contrario adquirieran parte de sus costumbre, como por ejemplo la rapidez con lo que se asimilaron sus costumbres. El pueblo israelita entonces comenzó a utilizar las técnicas agrícolas aprendidas, la influencia cananea en el lenguaje y en el culto, en donde los lugares sagrados tuvieron grandes concurrencias al participar de buen grado en la celebración de rituales relacionados con los diferentes acontecimientos, como las estaciones del año. Es así como la sociedad Israelita progresivamente de una estructura tribal, se convirtió en una sociedad territorial y en cuya conciencia de unidad étnica empezó a desvanecerse. Posteriormente las constantes guerras contra los filisteos, favorecieron la constitución de una sociedad homogénea y poderosa,

¹⁵ GELPI, Rosa María y Francois Julien Labruyere, Historia del Crédito al consumo, Barcelona, PENINSULA, Op. Cit p. 43.

intensificándose el desarrollo de la agricultura, el comercio y la artesanía lo que produjo altos rendimientos. Debido a la prosperidad algunos agricultores empezaron a hacer fortuna con el grano y la tierra, por lo que surgió una aristocracia que se había enriquecido además con pillaje externo o con favores del soberano, en donde la corte del rey Salomón era muy faustosa, y como era de esperarse las divisiones sociales comenzaron a hacerse notar.¹⁶

El crédito por su parte hace su aparición, al suceder que en ocasiones desfavorables para algunos campesinos se les proporcionaban préstamos, los cuales eran ruinosos, para acabar por apoderarse de las tierras de los insolventes y al que igual que en las sociedades antes mencionadas, eran vendidos junto con sus hijos como esclavos. Por lo tanto poco a poco fueron desapareciendo las pequeñas propiedades, creándose una minoría de terratenientes, situación que no duró mucho tiempo al igual que la prosperidad, ya que la inminente guerra contra los asirios provocó un declive económico acentuando aún más las diferencias sociales y los disturbios sociales, y en donde la clase campesina además de todo esto, también sufría un constante combate contra invasiones extranjeras y catástrofes de todos tipos lo que produjo que el trabajo de varios años se perdiera o que incluso fuera traspasado renunciando a sus derechos y en donde los familiares tenían el derecho de poder adquirirla en compra antes que los demás.

Debido a las constantes guerras conjuntamente al pago de impuestos excepcionales tuvieron como consecuencia un desajuste en el capital de Palestina, el empobrecimiento era inminente, los campesinos por su parte no podían hacer frente ni tan solo a los intereses por los créditos otorgados. Es así como la ley israelita estableció que para el pago de las deudas por parte de las personas que no les era posible cubrir sus deudas, la pena máxima para que estos estuvieran prestando sus servicios a sus acreedores no debía de pasar de un tiempo mayor a seis años, en donde al termino de este plazo se veían obligados a pertenecer al grupo de jornaleros sin tierra que no tenían en ningún momento el trabajo garantizado. Por su parte en Israel la política y la religión se encontraban estrechamente relacionadas, en donde debido a la situación social desfavorable provocó una reacción de enardecimiento por los profetas a todo lo relacionado con lo referente a los créditos. Fue entonces donde los recabitas intentaron restablecer el orden a partir de las enseñanzas de los primeros clanes, en donde para los patriarcas la parte fundamental estaba dirigida exclusivamente a la comunidad en la propiedad y la preponderancia de la ganadería sobre la industria, el comercio y la agricultura pero sobre todo con todo aquello que afectaba de manera gradual pero impactante llamado crédito.

Es así que a partir del punto de vista en que los profetas no compartían la idea de un nomadismo extremo, y coincidían en que era mejor conservar la sencillez que había caracterizado al pueblo de Israel proveniente de sus antepasados, y que todos los males que tenían actualmente se lo debían a la filtración de las culturas extranjeras y en especial a la cananea. Más que un desajuste social, los profetas al igual que el pueblo general sufrían de una falta de identidad, y en donde el rechazo hacia las prácticas del pueblo de cananea tales como el crédito eran totalmente repudiadas. No fue entonces que hasta que Josías, decimosexto rey de Judá y propulsor de el código deuteronomico, incluyó dentro de las leyes gran parte de las enseñanzas proféticas, en donde la influencia sobre el pensamiento teológico cristiano fue proclamado ley por el año 622 a.C., treinta años antes

¹⁶ Op. Cit. Ibidem. p. 44 – 45.

de los dispuestos en la ley de Solón en Grecia y más de un siglo antes de la Tablas romanas. Con este hecho Josías constituyó mas que un simple artículo, si no un tema central ya que al mismo tiempo en que se intentó reconstruir la cohesión social de su pueblo aliándose con sus profetas, se confronto a sus dos más grandes rivales babilónicos y egipcios. La falta de identidad fue casi excluida por los teólogos cristianos, de igual forma la fraternidad fue mas estrecha sobre todo al momento de controlar la usura que estaba presente por medios de los créditos y que incluso fue plasmada en una plegaria muy recurrente por los cristianos, el padre nuestro (dimitte nobis debita nostra sicut et nos dimittimos debitoribus nostris)

El párrafo anterior traducido significa: “ Perdonas nuestras deudas, como también nosotros perdonamos a nuestros deudores “, este texto en hebreo, latín o griego, tiene su origen en el Evangelio según san Mateo (capítulo IV), en donde la reprobación al crédito es latente, y en cuyo caso indica la propagación de este y el uso constante por parte de la sociedad como medio de la obtención de la esclavitud. No fue sino hasta que san Lucas transcribe esta oración dándole un sentido a la deuda como de pecado “ perdonas nuestros pecados, como también nosotros perdonamos a quien nos ofenden” misma que ha sido utilizada hasta nuestros días.¹⁷

1.5. Sanciones Religiosas al crédito en la edad media

Dos siglos antes de que Justiniano emperador de Oriente (527 al 65 d.C.) en Constantinopla, publicara sus compilaciones y reglamentara el crédito, los doctores de la Iglesia habían emprendido la lucha contra el préstamo con interés y la usura, así como los estoicos y epicúreos habían comenzado también un dominio en las mentalidades especialmente en el desprecio a lo relativo a las actividades comerciales, el dinero y la práctica del crédito. Es así como a partir del siglo III d.C. en nombre de la caridad y del amor al prójimo, los doctores de la Iglesia adoptaron las reglas del Antiguo Testamento para denunciar al crédito. como fue San Clemente de Alejandría de la Iglesia griega que radicalizó al igual que san Basilio (329-379 d.C.) y san Gregorio (331-400 d.C.) oriundos de Capadocia, el espíritu de las Sagradas Escrituras en una moral extremista.¹⁸

Por su parte san Basilio obispo de Cesarea e iniciador de la vida cenobítica, su manera de pensar dictaminaba que en caso de necesidad, era mejor mendigar antes de pedir prestado, y bajo ese razonamiento en caso de indigencia y no soportar la fatiga del trabajo, más valía pedir limosna. Ese concepto fue tomado como pilar durante siglos por el cristianismo, que no fue sino hasta los siglos XV y XVI en donde fue considerada como signo de parasitismo, mientras que el préstamo magnificado como prueba del espíritu emprendedor. Unas de las condenas que más repercutieron en la sociedad en ese tiempo se redactaron de la siguiente forma:

Para los prestatarios:

- Tú venías buscando apoyo y has encontrado un enemigo.
- Buscabas una medicina y has encontrado veneno.
- Tras haber obtenido el dinero te sientes dichoso y sereno en un primer momento, pero los dineros se volatizan y el tiempo pasa y bajo el agobio de

¹⁷ Página electrónica: <http://biblia.com/p0000070> y 72htm

¹⁸ GELPI, Rosa María y Francois Julien Labruyere, Historia del Crédito al consumo, Barcelona, PENINSULA, Op. Cit p. 49.

los intereses, las noches no te dejan descansar, los días pierden su luz, el sol ya no brilla y comienzas a maldecir la vida.

A los usureros o prestamistas que los considera peor que un perro les escribía:

- No dejas de ladrar, cada vez reclamas más, aunque tu prestatario jure tú no le crees.
- Investigas lo que tiene en su casa, te presentas en su puerta y llamas, le avergüenzas delante de su mujer, de sus amigos; en la plaza lo asfixias, le haces la vida imposible.
- La usura es el principio de la mentira, propaga la ingratitud y el perjurio, sus frutos son viperinos.
- Dicen que las víboras nacen devorando el vientre de su madre, pues bien, los intereses nacen devorando el hogar de sus deudores
- En cambio, aquel que se apiada del pobre está prestando a Dios y Dios le recompensará.¹⁹

Gregorio Niceno hermano menor de san basilio, por su parte fue más teórico y menos concreto que este, introduciendo el argumento de la esterilidad del dinero que tiempo después santo Tomás retomara también en gran parte influenciado por Aristóteles. Sobre todo este el insistía en los peligros sociales de la usura que conlleva a mayor multiplicación de los pobres, ruina de los hogares, incitación al lujo y al desenfreno y sobre todo, desesperación de los deudores reducidos a la miseria.²⁰

Por su parte los doctores de la Iglesia latina atacaron la usura a partir del siglo IV por medio de San Ambrosio de Milán (340-397 d.C.) principalmente, en donde a través de su Libro de Tablas, condenaba al préstamo con interés en nombre de la religión, comprometiendo la salvación eterna que va en contra de la ley natural.

Es así que durante la Edad Media, los prestamistas de las principales ciudades europeas de la época, tales como Cataluña, Lombardilla Cahors se especializaron en los créditos concedidos a los no hermanos o enemigos, que en su gran mayoría eran musulmanes los cuales eran condenados en diversas ocasiones por el papado, no como usureros, sino como artífices de una doble intriga política. De igual forma en cuanto a los judíos que ya tenían una basta reputación de prestamistas, la condena por parte de los doctores, no iba directamente orientada a los préstamos con intereses, si no más bien a los abusos que se derivaban de este. Los principales nombres de los doctores eran reconocidos especialmente en la ciudad donde establecían sus doctrinas, pero más que atacar solamente a la usura también se abordaban otros temas que eran blanco de una constante protesta, como por ejemplo la opresión fiscal, la arbitrariedad de las equivalencias entre los gravámenes en especie y los impuestos metálicos, etc, en conclusión eran la voz de la conciencia moral de la sociedad.

Por su parte los pobres se acentuaron de manera un tanto excesiva principalmente en las ciudades, donde indigentes vagabundos, tullidos y demás personas que no podían desarrollar un trabajo, tomaban refugio afueras de las basílicas y claustros y que sin duda sirvieron para que a los penitentes a través de una dádiva intentaban reparar

¹⁹ Op. Cit. Ibidem. p. 50

²⁰ página electrónica:http://www.corazones.org/biblia_y_liturgia/biblia/evangelios_

las faltas cometidas así como la expiación de los pecados veniales al igual que consolidaron de una supuesta solidaridad entre creyentes que marco la transición de un mundo pagano a uno totalmente cristianizado.

A principios del siglo IV, los concilios en Nicea en año 325, condenaron fuertemente la usura practicada por los clérigos por no ser congruentes con la solidaridad cristiana y sobre todo con el supuesto desprecio de tenían estos con las riquezas materiales. No fue sino hasta el siglo V en que la prohibición generalizada hacia los clérigos y laicos tomó gran empuje desde el reinado de Carlomagno, el cual fomentó un desarrollo económico que en ningún momento estaba sustentada en la producción y el comercio, sino más bien en las guerras y el pillaje. Carlos Martel, Pipino el Breve y Carlomagno acumularon riquezas de diversas procedencias, no dejando afuera las obtenidas por el ahorro y el crédito, pero a su vez se opusieron radicalmente a estas actividades. Una vez que este último a nombre de la Iglesia Católica y por nombramiento del mismo papa León III el cargo de emperador romano, y como una representación de la divinidad para guiar a la salvación del nuevo pueblo elegido, el de los fieles a Cristo, estipula dos fuentes primordiales de pecado: el tráfico de esclavos y el crédito por préstamos con interés. Por su parte Lotario continuando la obra de Carlomagno y conjuntamente con la Iglesia, otorgó pleno poder a estos para emitir castigos a todos aquellos que ejercían créditos por medio de la usura, que iban desde la excomunión, hasta efectuar todos aquellos procedimientos necesarios para impedirla incluso por la fuerza, este procedimiento duraría hasta el siglo XIII.²¹

1.6. Crédito en la edad media en Europa

A pesar de todas las prohibiciones y sanciones que recibía el crédito a través de los préstamos por parte de las religiones en Europa, durante la edad media se vislumbró un nuevo panorama alentador, en donde este va jugar papel trascendental, para el empuje y reactivación de la economía en general. Tal es caso de la civilización de Cataluña, en donde la estipulación de los testamentos debidamente documentados, concedían el pago de las deudas y el cobro de los pagarés que dejaba el testador, además de que se intensificó la actividad de los intercambios comerciales. La inyección de capitales trajo también la proyección de una economía floreciente, que en ocasiones la moneda era insuficiente para cerrar tratos, lo que originó un gran desarrollo del crédito además de impulsar los préstamos entre particulares desde cantidades pequeñas denominadas de empalme, hasta las mayores entre la aristocracia, Todos estos préstamos se suscribían en periodos inferiores a un año, y en donde la mayoría de los casos se concedían bajo la garantía de una prenda, objetos de valor o inmuebles, por lo general el valor de la prenda siempre rebasaba la cantidad prestada, Después de pasado un plazo de diez días después de otorgado el crédito, el acreedor después de in litigio podía hacerse propietario de la prenda dejada. El crédito debidamente reglamentado se convirtió en un factor de crecimiento y el instrumento de bienestar de una sociedad en plena expansión y sobre todo un alto nivel de civilización en relación al acceso de los créditos.²²

²¹ página electrónica:<http://www.thaisyjosef.com.magia/magiasiglos/magiacarlomagno/htm>.

²² página electrónica:<http://www.geocities.com/urunuela22/olmeda/olmeda.htm>

Sin lugar a dudas a partir del siglo XII se marca una tendencia en el desarrollo y evolución del mundo, el préstamo con interés en sus diversas manifestaciones juega un papel trascendental en la vida económica, además de formar uno de los factores esenciales de crecimiento y cambio que se dieron especialmente en Italia. Por su parte los factores que apoyaban esta sociedad tales como la milicia, el clero y lo rural se ven desarticulados debido a que el crédito fungiría una función de cambio que favorecería al enriquecimiento de la burguesía y por el contrario el detrimento de la aristocracia, a su vez el pontificado se verá recompensado con la nueva redistribución y por tanto se encontrará en una gran duda ya que de principio lo condena y tiempo después la tolerará. Durante la alta edad media todo se obtenía a través de la fuerza bruta, el pillaje y la esclavitud, pero no basto mucho tiempo para que el horizonte comercial se viera ampliado a través de una moneda de uso más común y sin duda esta situación ampliará el desarrollo de las ciudades así como todos los servicios y comodidades que la situación fue dando a través del mercadeo principalmente. Por su parte de parte los príncipes o barones, que pertenecían a la aristocracia se vieron obligados al igual que los clérigos, a solicitar los primeros créditos a corto plazo principalmente a la burguesía, para poder cubrir sus necesidades básicas y sobre todo para dar movimiento a las tierras y mansiones de las cuales eran propietarios. Esta situación generó una serie de endeudamientos crónicos que serían tiempo después imposibles de pagar, por lo que de la misma forma se incrementarían la venta de propiedades y tierras para poder sanar los compromisos adquiridos.

A pesar de todos los beneficios que se han logrado con la utilización de los créditos en al edad media y sobre todo el desarrollo que se ha alcanzado en la economía, la oposiciones por algunos personajes que basados en las antiguas doctrinas consideraron a éstos incluso como inmorales, tal es caso de Santo Tomás que en su momento, estableció una serie de escritos que estipulaban la censura hacia este tema y todo lo relacionado a la usura, aún cuando era la misma iglesia la que ya también practicaba el préstamo con intereses.²³

Pese a todo las imposiciones que se suscitaron en esta época, el desarrollo de la economía y principalmente el crédito, que era practicado a corto plazo entre comerciantes y para el caso del crédito a largo plazo este se encontraba constituido en forma de rentas asimilables a un alquiler, en donde a fin de obtener ingresos el propietario no pierde la oportunidad de su disfrute. Además para evitar problemas con la censura, ya dentro del siglo XIV se llevaban a cabo una serie de falsas operaciones que permitían la obtención de desarrollo de créditos para cumplir con las deudas adquiridas a través de ventas simuladas, falsas letras de cambio así como cifras ficticias en las actas notariales; la Iglesia por su parte se dio a la tarea de desenmascarar estas situaciones a fin de castigar a partir de sus medios a los pecadores que llevaban a cabo estas actividades consideradas como herejía por la usura que conllevaba esta, incluso fue también la llamada santa Inquisición quien se encargo a nombre de Dios, de perseguir a todos aquellos usureros. Pero fue tan grande el desarrollo de los créditos en toda Europa que para la Iglesia fue imposible acabar con una avalancha que día con día era cada vez más fuerte, por lo que

²³ GELPI, Rosa María y Francois Julien Labruyere, Historia del Crédito al consumo, Barcelona, PENINSULA, Op. Cit p. 61 a la 70

mejor optó por crear nuevos métodos que a su vez la favorecieran y dieran frutos en vez de oponerse a algo difícil de excluir, el crédito.²⁴

1.7. El crédito en los Montes de Piedad Italianos

A partir de las nuevas perspectivas económicas en Europa, la Iglesia se da cuenta que es mejor ofrecer un servicio a la sociedad con el fin de dar y recibir una serie de beneficios. Ya que debido al gran cúmulo de personas que siendo de recursos muy bajos se veían en la necesidad de obtener recursos para hacer frente a todos aquellos imprevistos que en su momento no se tenían contemplados. Es así como la Iglesia funda los primeros montes de piedad con la finalidad de favorecer las facilidades crediticias en condiciones más favorables que las ofrecidas por los prestamistas profesionales. Es así que para el año 1462 la orden de los franciscanos establecen el primer montepío o monte de piedad en Perusa, así sucesivamente fueron difundiendo más de estos como en 1463 en Gubbio, y algunas otras ciudades de Italia, tanto en parroquias, las fraternidades religiosas, las corporaciones, los hospitales y los monasterios, donde las personas pobres acudían a que se les fuera prestado trigo, ganado e incluso dinero, con la condición de dejar algún bien en prenda, obteniendo capital a un precio módico de interés, y proteger a los cristianos del pecado de la usura.

Estas doctrinas y en específico la creación y desarrollo de los montepíos se deben a una reflexión teológica iniciada por san Bernardino de Siena el cual establece los principios y posteriormente a san Antonio de Florencia el cual se encargó de propagar esta doctrina. La aparición de los montepíos confirma la importancia que tiene de acuerdo al gran cúmulo de personas que empiezan a acudir a estos, y suponía un buen ejemplo para toda Europa, aún cuando la redacción de sus estatutos no fue sino hasta el año 1473, debido a que aún cuando pareciera irónico no se contaba con los recursos necesarios para que empezara a funcionar como tal y no por la hostilidad que presentaron algunos aristócratas y ciudadanos ilustres como Lorenzo de Medicis por considerarla como una posible competencia de la comunidad judía muy arraigada en esa época. Desafortunadamente la existencia y limitación de estas casas de empeño, en ocasiones provocó que se vieran frágiles, por no contar con los medios necesarios para sobrevivir, así como por una apropiación de fondos por parte de los empleados, fraudes de los clientes, saqueos e incluso ciudades que se consideraron insolventes. A pesar de todo el monte de piedad existe en nuestros días incluso en nuestro país, ayudando a la gente más necesitada, aunque la diferencia radica en que ya no pertenece a la Iglesia sino a una asociación civil no lucrativa.²⁵

1.8. La Reforma y la Contrarreforma orientada al crédito

Para esta época la Iglesia seguía ejerciendo un gran dominio sobre la sociedad no solo por la pena civil que podría suscitarse por no llevar a cabo los lineamientos de acuerdo a la moralidad, sino también de manera ideológica en que se consideraba un pecado mortal el incumplimiento de los lineamientos establecidos así como el castigo que se recibiría aún después de la muerte que se encontró severamente remarcado

²⁴ Op. Cit. Ibidem. p. 71 a la 76

²⁵ GELPI, Rosa María y Francois Julien Labruyere, Historia del Crédito al consumo, Barcelona, PENINSULA, Op. Cit p. 61 a la 76 –77 –78.

en las obras literarias que influían en ese momento. No fue sino hasta que una serie de fenómenos que ayudaron a deslindar este pensamiento y abrieron el panorama a un nuevo desarrollo y crecimiento de la sociedad, que para principios del siglo XIV en Europa, las constantes guerras tanto civiles como las llamadas santas, el hambre, la peste, pero sobre todo el descubrimiento de nuevas tierras transoceánicas que inyectaron de capitales sin duda dieron paso a la creación de ideología completamente diferente llamada Reforma. Esta reforma liberó de las angustias espirituales engendradas por el éxito económico, además de que suprimió la evolución secular de la Iglesia, y modificó radicalmente la naturaleza de sus funciones. Es así que como este nuevo pensamiento ideológico se encontraba plasmado en dos tipos de concepción el luterismo y el calvinismo. El luterismo fue creado y desarrollado por Martín Lutero (1483-1546) quien basó su doctrina bajo la concepción de aportar un remedio radical para la angustia del cristiano, mediante la proliferación de juicios finales afirmando que Dios no es un juez sino un padre. Por su parte consideró que la moral y el cumplimiento de esta no debería estar en manos de la Iglesia, sino del Estado, y que para el caso de los préstamos y el crédito deberían ser sin intereses al igual que las rentas, y si en su momento existiera alguna presencia de este, debería bajo plena supervisión y sin rebasar los límites que hayan sido impuestos, lo cual provocó de inmediato la necesidad del crédito, la banca y el capital.

Por otra parte se desarrollo otra corriente orientada a la Reforma y esta se denominó calvinismo, que teniendo como representante a Calvino, se estableció que la ética y la santificación del trabajo suprimían la justificación de la mendicidad, el trabajo para él era como rezar. A su vez consideró que tanto el crédito como el préstamo con intereses eran considerados como actos normales e inevitable para la vida social de esa época. De igual forma coincidió con lo que estableció Lutero en relación a los montos máximos que se debían de establecer para el caso de los intereses sin llegar a ser excesivos y considerados así como una usura. Una de las aportaciones claves de Calvino y que dio como tiro de gracia a las teorías escolásticas, fue el razonamiento lógico que invalidó el famoso argumento aristotélico “ el dinero no engendra dinero “, ya que para su punto de vista el dinero encerrado en un cofre no se reproduce, pero para un comerciante la posibilidad de obtener ganancias será ilimitada al momento en que este empiece a invertir en algún negocio.

Como era de esperarse la reacción por parte de la Iglesia no se hizo esperar, ya que en el momento en que comienza esta a perder dominio y fuerza sobre el control tanto económico como en materia espiritual intensifica las condenas morales que darían paso a un movimiento denominado Contrarreforma. En esta etapa también se extiende una hostilidad y rechazo a todo aquello que estuviera relacionado con el crédito, en donde Europa sigue siendo una sociedad cargada de bordados aristocráticos que se niegan a adherirse a los nuevos modelos económicos e ideológicos, que tuvieron repercusión dentro de un par de siglos después principalmente en dos países Italia y España, que decidieron apoyar a la Iglesia incondicionalmente y sobre todo que influyeron en todos aquellos países en donde tenían cierto dominio tanto ideológico como social.²⁶

²⁶ GELPI, Rosa María y Francois Julien Labruyere, Historia del Crédito al consumo, Barcelona, PENINSULA, Op. Cit p. 80 a la 88 y p. 94 a la 96

1.9. El crédito en las sociedades contemporáneas

Tiempo después de la Contrarreforma e incluso aún en el siglo XIX el crédito al consumidor aún estaba funcionando de manera oculta ante una sociedad cambiante. No fue sino hasta siglo XX donde el crédito adquiere una personalidad propia basándose en modelos antiguos tales como los de Francia e Inglaterra de manera un tanto revolucionaria se comienzan los créditos por ventas a plazos apareciendo en Estados Unidos al financiar bienes de equipo de las familias establecidas en los territorios fronterizos. Esta medida se convertiría en el soporte primordial para la mejora del nivel de vida de los estadounidenses y posteriormente a nivel general en Europa y finalmente a todo el mundo, al proporcionar el siguiente paso que hacia falta después de la Revolución Industrial así como la creación de tecnología que no era exclusiva para unos cuantos solamente; entre los ejemplos más comunes encontramos desde un automóvil, una maquina de coser , un frigorífico, un televisor, etc. Es así como el crédito fue considerado desde entonces como un integrador social, ya que interrelaciona desde el nivel mas bajo hasta el más alto ya que los que poseen más recursos serán aquellos que proporcione los medios para los que menos tienen, y así ambas partes ganan, no solo se ve al crédito como un instrumento para pagar deudas, sino por el contrario se ve como una proyección hacia futuro.²⁷

1.9.1. El enfoque Americano

Las primeras manifestaciones del crédito en Estados Unidos se dieron a partir de la colonización tanto del sur como del oeste, que a través de los ventas al por menor así como la creación de caminos que permitieron a los comerciantes de menudeo proporcionar bienes de consumo así como perecederos que provenían en su gran mayoría de Europa y que eran una parte de contado y la otra a crédito. Los primeros créditos registrados fueron concedidos a personas y campesinos que además de tener un alto nivel de responsabilidad para cubrir sus pagos, contaban con un alto apego religioso lo que los hizo considerar que más que un privilegio para seguir contando con este servicio, era una virtud, ya que de no hacerlo podía ser un pecado mortal. Es importante destacar que esta sociedad inició sus operaciones de una manera sana sin la creación ni intervención tanto de bancos así como de prestamistas que según para este caso, hubieran sido un freno en el desarrollo de la misma.

A pesar de la guerra de secesión de 1800 hasta donde se estableció esta de los años (1860-1865) el crédito continuó su evolución y diversificación extendiéndose a la mayoría de los comercios de productos de primera necesidad, si bien es cierto la recuperación de cobranza era mas difícil, pero por ejemplo en las grandes ciudades ya que los pagos eran trimestrales o semestrales, se concedía a los trabajadores un crédito para la adquisición de artículos de primera necesidad por parte de los empresarios, y así se comienzan adquirir bienes duraderos para equipar sus hogares por medio de pagos a plazos o mensualidades. Entre las primeras industrias que iniciaron estos créditos, se encuentra Singer, que proporcionó máquinas de coser que podían ser llevadas al seno familiar, es importante mencionar que para el caso de los intereses que en su caso eran cobrados por la adquisición de los estos productos, estaban integrados dentro de los pagos parciales, así que

²⁷ Op. Cit. Ibidem. p. 137

para la imposición sobre la idea de usura proclamada tiempo antes por las leyes en contra de esta, habían quedado en el olvido.²⁸

En esta fase de gestación en los Estados Unidos hasta la actualidad, el crédito al consumo permitió en cumplir el sueño de cualquier inmigrante al igual que la acorde evolución y crecimiento urbano favorecieron de manera radical hasta la primera guerra mundial con precios de crédito módicos a la par con un dinero abundante en donde reside una de las claves más auténticas del éxito americano. En esta época la adquisición de automóviles que iban desde un Ford sencillo hasta un Cadillac, caracterizó a la industria americana y sobre todo la utilización de un crédito como tal, la tierra de las oportunidades, que hacia que desde el más humilde hasta el más rico podía adquirir un auto no como un lujo sino como medio de transporte y símbolo de poder a todos niveles. Poco tiempo después estas industrias automotrices no solamente se apoderarían del contexto americano, sino incluso del mercado mundial que hasta nuestros días imperan en ciertas áreas al igual que los electrodomésticos. No se debe pasar por alto la llamada depresión ocurrida en Estados Unidos aproximadamente en año 1929, que sin duda provocó una serie de conflictos sociales internos, los cuales fueron resueltos en su gran mayoría con la aplicación y extensión de créditos en casi todos los sectores, lo que ayudó a la recuperación y fortalecimiento de una economía estable que perdura hasta nuestros días. A partir de este momento se creó la libre competencia y el libre de mercado, donde oferentes y demandantes buscaban siempre el mejor precio y el mejor crédito; sin embargo para que esto funcionara debidamente fue necesario la creación de organizaciones tanto gubernamentales como particulares encargadas de proteger al consumidor en materia de créditos, así como la de leyes complementarias como la Consumer Credit Protection Act (CCPA) en el año de 1968, mismos modelos que fueron copiados por otros países tiempo después.

Si bien es cierto el crédito en la sociedad estadounidense ha sufrido una serie de altibajos de acuerdo a la décadas y los factores que han influido de manera determinante en cada uno de ellas, como han sido la participación de esta en constantes guerras, así como el desgaste por los constantes métodos utilizados para el otorgamiento de créditos, hay provocado en ocasiones se habrán disminuido, pero la verdad es que han fomentado la utilización de nuevos sistemas tales como la tarjeta de crédito, el internet, que ayudan día con día al crecimiento y fortalecimiento del mismo y como en su momento mencionó la Banca de Reserva Federal de los Estados Unidos “ El crédito es un medio muy importante para financiar el consumo final del flujo de bienes y servicios, así como para influir sobre el nivel de la actividad económica “. ²⁹

1.9.2. El crédito en el Japón

En este país se encuentra una tendencia muy marcada sobre la influencia que ha tenido los Estados Unidos de América sobre el crédito que ha desarrollado a últimas fechas esta sociedad, con la diferencia que esta ha tratado de conservar e identificar a toda costa su tradición histórica y plasmarla al mundo entero. Al igual que otras civilizaciones se han presentado de manera no muy relevante, los primeros

²⁸ Op. Cit. Ibidem. p. 139 a la 144

²⁹ página electrónica:http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%Ada_de_los_EUA

indicios de crédito, tales como la creación de un monte de piedad o el establecimiento de reglas y leyes que han permitido el desenvolvimiento más pleno del crédito a través de su historia. No fue sino hasta dos décadas antes del final del siglo pasado donde el crédito en este país empezó a tener un papel significativo tanto a nivel interno, como internacional, por medio de empresas automotrices así como las orientadas hacia el desplazamiento de aparatos electrónicos con tecnología de punta, y que sin duda han revolucionado los conceptos de ventas a crédito, además de encontrarse a la par de empresas como las estadounidenses. Cabe señalar que debido

a este gran avance tecnológico, se ha marcado la pauta para que esta sociedad se haya establecido de manera determinante entre los principales mercados, estando sustentada por una economía de las más sólidas en la actualidad y que incluso a llegado destacar como una de las bolsas de valores que afectan de manera radical el desenvolvimiento de la economía a nivel mundial. Por su parte este país en base al estrecho vínculo con los estadounidenses, ha adquirido las diferentes formas de consumismo que en ocasiones de forma un tanto desmedida, han hecho que el crédito este presente de manera significativa en cada operación de compra-venta.³⁰

1.9.3. El enfoque en Europa

Tomando como referencia los Estados Unidos como una nación floreciente en donde se inventaron nuevas técnicas, el crédito también se fue creado conforme las necesidades propias de cada sector, mientras que por el contrario en un país e incluso en un continente como Europa con mucha historia las tradiciones se adaptan, y por tanto aún se resiente un cierto retraso ideológico fruto de una prohibición secular de muchos siglos atrás. Para el caso de los países europeos con tendencia religiosa del tipo católica, las operaciones de crédito tardaron más tiempo en funcionar de lleno en la aplicación de estos sistemas, en donde gracias a las donaciones piadosas, los únicos indicios de crédito eran los establecimientos filantrópicos creados con la finalidad de luchar en contra de los abusos de los prestamistas llamados montepíos. Por su parte las religiones protestantes prefirieron practicar el libre mercado lo que marca una tendencia en el la cuestión de la aplicación de los créditos al consumo.³¹

A través del siglo XX Europa empieza a experimentar una serie de cambios que dejaran huella a nivel mundial en los diferentes ámbitos, en especial en el aspecto social y sobre todo en el de tipo económico. Tras el paso de dos guerras mundiales en donde se ven involucrados casi en su totalidad los países que integran este continente, el nuevo enfoque permitió observar cambios significativos, como por ejemplo, la desaparición del sistema comunista y a su vez la separación de gran cantidad de países de este sistema, la caída del muro de Berlín, el liderazgo y competitividad de países que desde siglos habían sido naciones fuertes hoy en día se consolidan como una de las mejores, pero sobre todo el hecho que conmocionó al mundo entero, fue la unificación de un continente a través de un sistema global en el ámbito económico, lo que permitió el establecimiento de una moneda única denominada Euro, que sin duda a marcado las diferentes tendencias en el mercado de valores. Esta evolución desmedida a provocado que la antigua Europa desgastada por tanto

³⁰ GELPI, Rosa María y Francois Julien Labruyere, Historia del Crédito al consumo, Barcelona, PENINSULA, Op. Cit p. 161 a la 164.

³¹ Op. Cit. Ibidem. p. 166

acontecimientos históricos, sea vista desde un punto de vista moderno, actual y competitivo y que como era de esperarse se ha mostrado a la altura de las circunstancias. La aportación tecnológica no ha quedado atrás, que al igual que al crédito al consumo ha tenido que adaptarse y ajustarse a las necesidades que los tiempos actuales demandan. Observándose operaciones crediticias tanto a nivel internacional como las ventas a crédito a países de otros continentes, como es el caso de México, en donde los productos que se comercializan son considerados de alta calidad y que en base al desenvolvimiento en cuanto a compras, pagos y volúmenes de compra, se pueden llegar a establecer créditos de hasta 90 días al mismo tiempo que la exclusividad en la distribución de sus productos, como ejemplo podemos citar dentro del ramo de la belleza las tijeras para corte de cabello, en donde las alemanas son de las mejores por la calidad del material utilizado; o como las secadoras para cabello ya sea italianas o españolas son también de mejor calidad y precio a nivel mundial, entre otros. Ahora bien, de manera interna Europa a extendido a lo largo de su territorio, el uso extensivo de créditos, como por ejemplo a través de tarjetas de crédito incluso como se desarrolla en países donde se maneja de manera constante como los Estados Unidos.

La Unión Europea en los últimos años a destinado los créditos en sus diferentes modalidades a apoyar las iniciativas relacionadas con la celebración de nuevas negociaciones tanto multilaterales como bilaterales, con la edificación de medidas dirigidas para garantizar que la concepción política se base en información de expertos global y actualizada, y sobre todo, que este apoyada por un programa que establece coaliciones. Todo este mecanismo se ha creado con el fin de reforzar las negociaciones que incluyen:

- Los estudios y seminarios de expertos en la materia, relacionados con la preparación de las posiciones políticas y de negociación.
- La oportuna evaluación del impacto sobre la sostenibilidad, concebido para evaluar las repercusiones de las negociaciones comerciales sobre su desarrollo, así como proponer las medidas que sean necesarias.
- El desarrollo y aplicación de una estrategia de información coherente y general, promoviendo la política comercial y crediticia de la Comunidad ya aumentando a su vez la sensibilidad sobre los detalles y objetivos tanto dentro como fuera de ella.
- Deben crearse medidas para facilitar un estudio ante los temas comerciales y mejorar la experiencia práctica de las organizaciones de la sociedad civil

Por su parte la Comunidad Europea (CE) ha buscado la correcta aplicación jurídica para poder aplicar los acuerdos comerciales existentes y a su vez para la creación de medidas para garantizar que los interlocutores comerciales se adhieran a las obligaciones derivadas de la Organización Mundial del Comercio (OMC), tales como el Derecho Internacional.

Para lo referente a los créditos que la (CE) ha destinado para el mercado interior, se encuentran orientados para cubrir tanto los gastos derivados de las acciones que han contribuido para el funcionamiento y desarrollo de sus actividades, así como los gastos correspondientes a la ejecución de los diferentes programas de acción, para gestionar las restricciones cuantitativas y de control necesarios para el funcionamiento de estos sistemas.

Si bien es cierto el avance que a mostrado Europa a través de la Comunidad Europea a finales del siglo pasado, marca sin duda el inicio de una perspectiva a nivel global, dando hincapié a la obtención de fines comunes y que marco una visión revolucionaria en casi todos los ámbitos y sectores de sus sociedades, sin dejar a un lado su historia, con la que se ha creando un concepto moderno basado principalmente en sus experiencias, que hacen ver un nuevo panorama en donde el crédito como era de esperarse esta presente para el cumplimiento oportuno de un mejor nivel de vida.³²

1.9.4. La recesión en América

Para el caso del Continente Americano, al contrario de la Comunidad Europea en donde se ha tratado de conseguir una homologación de los países, las diferencias entre las sociedades consideradas como de primer mundo tales como son Estados Unidos o Canadá son abismales a comparación de las demás denominadas Latinoamericanas o de habla Hispana. Este fenómeno se ha atribuido a diversos factores que han influido de manera determinante en el desarrollo y evolución en sus diversos sectores, tales como son, la falta de una estructura adecuada de acuerdo a las necesidades y situación geográfica específica de cada una. Si bien es cierto estos países a comparación con el resto del mundo, son en ocasiones consideradas como sociedades jóvenes, que aún cuando ya cuentan tanto con cultura como historia no se pueden llegar a comparar con otras que en ocasiones son hasta cinco o diez veces más antiguas que estas. Se debe tomar en cuenta que no solo la historia, la costumbre y la cultura forman una nación, es necesario que también existan elementos que permitan una libre formación, y como se ha visto a través de los últimos siglos, los originales pobladores de esta tierra fueron conquistados por diferentes ideologías y puestos incluso en una suspensión por medio de la esclavitud. Pareciera que aún cuando las nuevas culturas provenientes principalmente de Europa impusieron sus sistemas en el nuevo continente, redujeron todas aquellas posibilidades de crecimiento, es como querer encajar una metodología que en ocasiones no se ajustó para nada a las necesidades y forma de pensar de los pueblos. Las constantes guerras de liberación para estos países, que intentaban resurgir de entre sus cenizas, ha provocado aún más el deterioro tanto en la mentalidad como en el desempeño que se espera tener de acuerdo a los constantes cambios y avances de un mundo que gira a pasos agigantados.

Este nuevo continente Americano cuenta con muchos recursos naturales que no han sido explotados de manera adecuado y racional y sobre todo por aquellas personas a las cuales se les debería esta oportunidad. Dichos recursos no perduraran por siempre, y es importante que se tome conciencia en este asunto, más aún cuando para la gran mayoría de ellos todo su entorno y estructura se encuentra basados en ellos, como por ejemplo el petróleo. La implementación de sistemas en los diferentes ámbitos como el económico, el político, el social, entre otros, que ya por demás gastados en ningún momento podrán ayudar a solucionar el grave atraso que se tiene y seguirá teniéndose de no hacer medidas prontas por ya más que necesarias. Tampoco el tratar de copiar estructuras ya definidas y tal vez funcionales de otros países son la varita mágica o la solución a los problemas graves de un atraso inminente. Es obvio que en ocasiones teniendo a uno de los países más poderosos del mundo dentro del mismo continente, se tienda a tratar de tomar ciertas cosas que parecieran adecuadas para concebir una sociedad funcional, pero lo que se debe tomar

³² página electrónica:http://europ.eu.int/eur-lex/budget/data/D2004_EUR25_VOL4/

en cuenta que más que la búsqueda de un sistema que se ajuste a las necesidades y características propias de cada una, es indispensable la creación y fortalecimiento de una estructura definida, no con esto se este buscando el hilo negro, sino por el contrario, la definición propia de cada sociedad.

Si bien es cierto a últimas fechas se han constatado que países como Chile, México, Argentina, Colombia, entre otros han tenido un despunte en cuanto a su desarrollo y crecimiento a nivel económico, lo que les ha permitido ver un panorama más acorde al resto del mundo considerado como de primer nivel, sin embargo en ocasiones parece que son solo destellos aislados, ya que son sus propias estructuras internas las que impiden en ocasiones que se de un constante seguimiento y por tanto un mejoramiento en el nivel de vida de sus sociedades. Este concepto dependerá cien por cierto de un cambio de mentalidad de la sociedades en general, no se puede avanzar si no se le cede el paso a los demás, es un empuje conjunto y no la retención de ideas que pueden ayudar a establecer un nuevo concepto en beneficio de todos.

Por su parte el crédito no ha tenido un desarrollo adecuado pleno en las diferentes áreas donde a sido requerido, debido a circunstancias tales como la propagación de incentivos por parte de las Instituciones que en su gran mayoría están reguladas por los Gobiernos. El rezago económico que presentan la gran mayoría de los países de América han provocado un poca o nula mejora en la tecnología necesaria para la creación de intercambios comerciales así como la adopción de estándares internacionales que ayuden a solucionar esta situación. Se ha observado que una de las claves para generar riquezas y con esto aumentar el nivel de vida dentro de las sociedades, esta basado en el apoyo a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) específicas de cada nación, a través de créditos que impulsen a todos aquellos lugares en donde es indispensable un crecimiento y desarrollo de acuerdo a su sector específico, sin embargo esto no es muy común ya que son las mismas leyes las que no dan ese elemento que hace falta, y por el contrario en ocasiones impiden de manera categórica en base a un marco legal estricto sobre todo en el aspecto fiscal. Otro de los factores que perjudican de manera radical el desenvolvimiento de los créditos esta basado en los altos riesgos que se corren al otorgarlos, ya que al no contar con una estructura y reserva económicas sólidas, se encuentran vulnerables ante cualquier imprevisto que surja a nivel internacional como es el caso de las depreciaciones cambiarias lo que provoca quiebras de empresas y morosidad de las mismas. Aún cuando parece un causa aislada, el descontento social generalizado de la gran mayoría de los países latinos genera como causa la fuga de capitales que proveen de productos y empleos directos que sin duda son el motor que da empuje a todas sus estructuras. Por conclusión se observa que las sociedades contemporáneas en América sufren de un rezago por demás importante en diferentes aspectos, por lo que es necesario que se lleve a cabo una reforma que realmente ayude a tener un crecimiento tanto a nivel económico, social, gubernamental, político, pero sobre todo a nivel personal que mucho depende de la mentalidad de cada uno.³³

³³páginaelectrónica:C:/WINDOWS/ARCHIVOS%TEMPORALES%20de%20internet.content.IES/S7fg3¿có
mo dinamizar el crédito en América?

CAPITULO II

CONCEPTOS Y DEFINICIONES

2.1. ¿Qué es el crédito?

En el capítulo anterior mediante una breve recopilación de datos, se ha plasmado lo que ha sido el desarrollo del crédito y la cobranza entre las principales culturas desde la antigüedad hasta los tiempos modernos, pero para poder entender en que consiste este concepto, es necesario saber ¿qué es el crédito?. El crédito en sí, es un instrumento que ha permitido a través del tiempo, que se efectúen transacciones entre dos o más personas mediante el intercambio de un valor presente expresado ya sea en mercancías, servicios, maquinaria o cualquier cosa que le sea de interés comprar o adquirir a una de las partes, por medio de una promesa de pago de esta última, en un tiempo especificado en el futuro. En dicha transacción a crédito, el comprador o deudor, estará demostrando que tanta influencia o poder posee, para obtener el permiso del vendedor o acreedor al utilizar su capital durante el tiempo en que deberá de liquidar su adeudo. Una vez que se ha cumplido el plazo otorgado para liquidar este adeudo, el vendedor adquiere el derecho de exigir el pago, mientras que al mismo tiempo, el comprador tendrá la obligación inequívoca de cubrir su adeudo. Por lo tanto la obligación de cubrir el pago, ya no será entonces de tipo moral, sino también legal.

Aún cuando el crédito permite establecer de manera formal todos los elementos necesarios para que esa promesa de pago quede debidamente documentada, la buena voluntad por parte del vendedor para creer en el comprador, serán de gran importancia, ya que la persona podrá ser relevada de pagar por que su palabra es buena y su capacidad de pago es sin duda, digna de confianza.³⁴

En el siguiente punto se establecen unas de las principales definiciones que se han dado al término de “crédito”, y que amplían de manera exacta lo que significa, así como el concepto y relevancia que se le ha dado a este.

2.2. Definición de crédito

Se puede definir el termino “ crédito “ desde varios puntos de vista, si bien es todos ellos subyace la idea de dar algo con la finalidad de recuperarlo tiempo después.

Así, encontramos que para John Stuart Mill, define en su economía política al crédito como “ el permiso para usar el capital de otro “, para Joseph French Jonson el crédito es “ el poder para obtener bienes y servicios por medio de la promesa en una fecha determinada en el futuro “ una definición de las más aceptadas es la que establece que el crédito es “ un derecho presente, a pago futuro “. ³⁵

³⁴ ETTINGER, Richard P. y David E. Golieb, Créditos y Cobranzas, México,CECSA, 2001,Op. Cit. 26-27-28

³⁵ Op. Cit. Ibidem. p. 26

Esta definición, para Agustín Montaña es “ la confianza dada o recibida a cambio de un valor “. ³⁶

Para poder tener un panorama más amplio y así poder entender con más precisión lo que significa el crédito es necesario remontarnos a su significado etimológico que en este caso proviene del latín: *creditum* que significa “confianza” que ya desde que fue aceptada como tal a partir del siglo XVI no podemos concebir un crédito que no se encuentre estrechamente vinculada con la confianza con la que se deposita dicho crédito y más específicamente dentro de los negocios, es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios. Es así como se considera como asentado, aprobado u otorgado un crédito cuando existe una confianza en que el sujeto del mismo cumplirá con la obligación que ha contraído.

Es así como podemos considerar que el crédito es la buena voluntad del acreedor de creer en la promesa de pago del deudor, es importante tener presente que actualmente regularme estas promesas de pagos o créditos se encuentran debidamente documentadas a través de papeles que avalan, certifican y dan validez a dichas operaciones, es decir ya no solamente se estipulan por mera “ palabra “ y quedan plasmadas en facturas, notas de cargo, contratos, e incluso en letras de cambio, pagarés o hasta en cheques que cumplan obviamente con todos los requisitos contables, fiscales y sobre todo dentro del marco legal.

Dentro del aspecto comercial se considera al crédito como la capacidad para lograr que un préstamo en mercancía e incluso en efectivo sea liquidado en una fecha futura determinada y establecida por ambas partes, mediante la promesa moral de hacer el pago oportuno considerándolo desde un aspecto como un medio de cambio como dinero a futuro. Por lo tanto se puede considerar al crédito como un medio que permite a un comprador aportarle un elemento de tiempo lo cual le va hacer posible que se le proporcione satisfacer sus necesidades de mercancía y o productos aún sin tener el efectivo o los recursos (dinero) de momento para poder cubrir con la contraprestación que se le esta presentando.

Sin duda en todas las definiciones mencionadas anteriormente destaca un elemento o factor preponderante “ tiempo “ que va a diferenciar entre una contraprestación común de compra-venta, a una apertura completamente diferente, ya que va a permitir dar empuje y desarrollo a muchas otras entidades, personas y sobre todo negociaciones que permiten el crecimiento conjunto de una sociedad en general. Lo que en ningún momento debe quedar aislado y mucho menos dejarse a la deriva es la necesidad de cumplir con esa confianza que ha sido entregada, ya que para poder seguir gozando de esa prestación es indispensable que se cumpla en tiempo y forma con lo que se ha pactado y no dejar a un lado un prestigio y reputación que se puede y debe llegar a crear en base al desempeño y desarrollo evolutivo del crédito. Se debe tener siempre presente que no hay plazo que no se cumpla ni fecha que no llegue por lo tanto se debe tener bien presente también que los compromisos que se adquieran deben y podrán ser solventados a su tiempo, no crear falsas expectativas, ni tampoco comprometerse a créditos que no se podrán cubrir a la fecha establecida, por tanto para la persona o entidad a la cual se le otorga el crédito se debe comprometer consigo misma para estar bien segura de que se llegará a una realización plena del crédito, pero sobre todo no defraudar la confianza que ha sido depositada.

³⁶ MONTAÑO, Agustín, Administración de la cobranza (programación y control), México, TRILLAS, p. 12

2.3. ¿Cuáles son las bases para otorgar el crédito?

Sin lugar a dudas la base más importante para que se pueda establecer un crédito, está sustentada en un perfecto análisis de todos los elementos de decisión que sean necesarios tales como son:³⁷

1. Fuentes de información
 - a) Solicitud de crédito.
 - b) Documentos requeridos para investigación crediticia del solicitante.
 - c) Información proporcionada por los clientes, como referencias personales o comerciales.
 - d) Información proporcionada por los agentes de ventas.
 - e) Las agencias de investigación.
 - f) Toda información que pueda ser proporcionada en base al conocimiento personal acerca del solicitante.

Por su parte la recopilación oportuna, correcta y amplia de los elementos o bases antes descritas, permitirán emitir un juicio sobre la posición del posible cliente solicitante del crédito, apoyándose además en la aplicación de diversas técnicas de evaluación que ayudarán a calcular de manera exacta el riesgo en relación con la utilidad. En los siguientes puntos se especifican de manera amplia los conceptos antes mencionados.

2.3.1. Fuentes de Información

Si bien es cierto, para que se cuenten con todos aquellos elementos de decisión que permitan decidir acerca del otorgamiento de un crédito, es necesario que se cuente con toda la información que se pueda recabar, a razón de no dejar descubierto ningún segmento del estudio. A continuación se mencionan las principales fuentes de información:

1. Solicitud de crédito y referencias que ofrece el cliente.- El primer paso en todo proceso de otorgamiento de un crédito, se da en la totalidad de los casos, con el llenado de una solicitud de crédito con todos los datos que la misma empresa considera son indispensable para comenzar la investigación de crédito. A su vez estos datos podrán certificar desde un principio, si la información sustentada es válida y correcta a razón de evitar confusiones y problemas posteriores. Por lo regular dicha solicitud consiste en un formato o machote previamente diseñado y el cual será utilizado sin distinción alguna, para todos aquellos interesados en adquirir un crédito. En el siguiente esquema se muestra una solicitud utilizada de manera recurrente para el caso de las empresas que se dedican a efectuar ventas de mercancía a crédito regularmente de mayoreo:

SOLICITUD DE CREDITO

REQUISITOS PARA OBTENER LINEA DE CREDITO

³⁷ MONTAÑO, Agustín, Administración de la cobranza (programación y control), México, TRILLAS, p. 23

Favor de anexar copias legibles de

- | | | |
|--|---------------------------------|--|
| 1. Identificación oficial | 2. Cédula de R.F.C. | 3. Comprobante de domicilio |
| 4. Alta en Hacienda | 5. Acta Constitutiva en su caso | 6. Requisitos para presentar a revisión de fact. y cobro |
| 7. Pagaré de resguardo para garantizar la línea de crédito | | |

GENERALES DEL CLIENTE

Nombre o razón social			Fecha
Denominación comercial			Lada-teléfono y fax
Domicilio			RFC
Calle	número	colonia	IMSS
			Clave población
Ciudad	estado	c.p.	

CONSTITUCIÓN

Giro o actividad principal	Nombre del gerente
Nombre del propietario o socio principal	Nombre del comprador
Persona autorizada para contratar y suscribir Títulos de crédito	Día de Hora fecha
Nombre del encargado de pagos	Revisión
Trasporte que utiliza	Pago

BANCOS CON QUE OPERA

NOMBRE	Sucursal	Cuenta
1.		
2.		
Firma del solicitante	Autorizaciones	

DATOS DE LAS REFERENCIAS

	Antigüedad:	Lada, teléfono y fax
Nombre		Plazo crédito \$

Si bien es cierto todos los datos contenidos dentro de la solicitud antes expuesta son importantes, sin embargo existen dos partes que son fundamentales para dar un correcto seguimiento a la investigación y análisis de crédito; en la primera parte se solicitan copia de todos aquellos documentos necesarios de acuerdo al tipo de persona que solicita el crédito, es decir física o moral.

Para el caso de las personas físicas se solicitan los siguientes documentos para su investigación crediticia:

- Si es persona física con actividad empresarial, deberá presentar copia de su alta ante hacienda, así como de la cédula de Registro Federal de Contribuyentes (RFC).
- Copia de su identificación personal que por lo regular será su credencial para votar, ya que es un documento que contiene todos los datos correctos del solicitante como son nombres y apellidos completos, dirección actual, fotografía, clave de elector así como la firma que certifican la autenticidad de los datos expresados mediante la solicitud de crédito.
- Recibos de renta, luz predial, agua que hacen constan la residencia y arraigo del interesado, tanto personal como del negocio si así fuera el caso.
- Estados de cuenta de sus cuentas bancarias o de cheques, tarjetas de crédito, o si así fuera el caso de los recibos de sueldos, honorarios o comisiones que en caso existieran.
- Comprobante de ingresos tanto a nivel personal o de su negocio según sea el caso.
- Declaraciones ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como estados financieros que sean elaborados para su contabilidad.
- Identificación oficial de sus aval(es) según sea requerido, así como comprobante de domicilio según sea necesario.

Para el caso de las personas morales las copias de los documentos requeridos son los siguientes:

- Copia de su alta ante la SHCP y su Registro Federal de Contribuyentes (RFC).
- Copia del acta constitutiva, en donde se mencione el nombre de los representantes legales, así como de los dueños o directivos de la misma.
- Estados de cuentas bancarias recientes.
- Copia de las identificaciones oficiales de los representantes legales o dueños de la empresa solicitante.
- Recibos de predial, luz, agua y teléfono recientes según sea requerido como comprobante de domicilio.
- Así como de los Estados Financieros como son Balance General, Estado de Situación financiera y Estado de Resultados entre otros recientes.

Otra de las partes trascendentales dentro de esta solicitud de crédito radica en la última sección del modelo antes expuesta, donde se requieren al solicitante mencione por lo menos tres referencias comerciales de los proveedores con los que trabaja actualmente, para que sean investigadas y así obtener toda la información necesaria acerca

de como se comporta este a nivel comercial y si es o no, un buen candidato para otorgarse el crédito.³⁸

2. Información proporcionada por otros proveedores.- Como se mencionaba en el punto anterior, uno de los elementos que proporcionan gran parte de la decisión acerca del otorgamiento o no de un crédito, radica en toda aquella información que se recaba a través de otras empresas que se encuentran dentro del ramo, y que sin duda serán de gran importancia. Se debe tener en cuenta que dentro de la solicitud de crédito, es el mismo cliente quien proporcionará las referencias de los proveedores con los que más trabaja tal vez, o con los que lleva una mejor relación, a sabiendas de que no hablarán mal de este en ningún momento, incluso lo ayudarán en todo lo que sea posible para que se le otorgue el crédito sin ningún problema por la misma amistad que pudiera conservar con este. Es por esto, que muchas veces no es cien por ciento confiable que se tomen como referencia los proveedores que se están proporcionando, lo mejor es buscar otros proveedores que cooperen entre sí, a razón de intercambiar información sobre la reputación de los clientes que manejan, y en donde este procedimiento bien aplicado, arrojará información fidedigna que podrá ser utilizada para la toma de decisión acerca del crédito. Se debe tomar en cuenta, que no hay un número específico o uniforme de referencias comerciales solicitados por las empresas, pero regularmente van de tres a cinco como mínimo, y en donde si por ejemplo si dos de tres, o tres de cinco son malas, automáticamente se cancela la petición de crédito y no se otorga. A continuación se muestra un formato de solicitud de referencias comerciales que envía un proveedor a otro, a razón de requerirle información acerca de sus clientes a crédito ya cautivos.

IMPORTACIONES BALA S.A. DE C.V.
Soledad # 2 int. 1 Col. Centro, México D.F. C.P. 06060
Tel. 55-22-20-21 fax. 55-22-76-72

REFERENCIAS COMERCIALES

Fecha:

Nombre de la Empresa:

Atención Departamento Crédito:

Nombre y puesto:

Teléfono, Fax/ e-mail:

Por medio de la presente de antemano hemos de agradecerle tenga a bien proporcionarnos referencias comerciales de su cliente:

Compañía y/o persona física:

Contacto y/o encargado:

Domicilio:

Tel., fax y/o e-mail:

Desde cuando en su cliente:

³⁸ Op. Cit. Ibidem. p. 23

Límite de crédito: Abierto Cerrado

Monto del límite de Crédito en dinero:

Promedio Mensual de compra:

Plazo de pago:

Garantía de crédito:

Aprovecha descuentos por Pronto Pago: SI NO

Forma de Pago: Deposito o transferencia electrónica

Cheque

En efectivo

En su caso a la vuelta del agente de ventas o cobrador

Le devuelven Cheques: SI NO

Paga con cheques posfechados y a cuantos días:

Se retrasa en sus pagos, y cuantos días:

Como considera al cliente: EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

Observaciones:

Nombre de quien proporciona las referencias:

Puesto dentro de la empresa:

Firma:

3. La información proporcionada a través de los agentes de ventas.- Este medio de información regularmente no es muy confiable, aún cuando en ocasiones es considerada para tener un parámetro mas cercano para el otorgamiento de un crédito, el riesgo que se corre es aún mayor que el normal, debido a que los vendedores pueden deformar dicha información a razón de generar mayores ventas y por tanto incrementar sus comisiones por estas operaciones.

4. Las agencias de investigación.- Existen actualmente agencias de investigación, que se dedican a recabar información acerca del comportamiento y desarrollo de los clientes a través del manejo de sus créditos otorgados por otras empresas, la cual será puesta a disposición de acuerdo al trabajo que se le sea solicitado. Los servicios que ellos ofrecen constituyen una investigación especializada y profesional, a su vez que de acuerdo a sus contactos, se encargan de recopilar el mayor cúmulo de datos provenientes de instituciones cien por ciento confiables como son la Cámara de Comercio, instituciones bancarias y sobre todo del estudio y análisis de Estados financieros, lo que constituye uno de los medios de información más certeros y confiables para el otorgamiento de posibles créditos. El expediente con toda la información otorgada por parte de estas agencias, simplificara el trabajo desempeñado por la empresa, además de ahorrar tiempo de respuesta para la toma de decisiones en cuanto al crédito a otorgar. El costo de estos servicios dependen en específico del cliente por el cual se haya solicitado la información requerida, lo único que se debe tener siempre presente, es que estas agencias cuenten con el prestigio y confiabilidad necesaria dentro del ramo que se le solicita.

5. Del conocimiento personal. También es considerada como una fuente de información confiable, toda aquella que es proporcionada por los mismos integrantes del departamento

de crédito y cobranzas a través del contacto o experiencia personal que se haya suscitado con los aspirantes al crédito.³⁹

2.3.2. Procedimiento de evaluación del crédito solicitado

Una vez que se han recabado con éxito todos los documentos necesarios para comenzar la investigación y análisis del crédito solicitado, se procede a desarrollar el trabajo y el cual consiste:

Para el caso de personas físicas:

1. Se procede a investigar las referencias que han sido proporcionadas en la solicitud de crédito, tanto personales como comerciales ya sea vía telefónica o personalmente, ya que el resultado de estas evaluará en su primera etapa, si se continua o no con el proceso del crédito a otorgar. Regularmente son las empresas en donde se llevan a cabo estos procesos de investigación, las que determinan que tanto porcentaje de resultados satisfactorios son necesarios para cumplir con proceso de liberación de crédito hacia el solicitante, y en donde una de las partes principales será la de constatar si su reputación es buena, y sobre todo si esta persona desea en todo momento pagar sus deudas (es buen pagador) o si se retrasa con mucha frecuencia (mala paga) e incluso si se le es negado el crédito en otras empresas.

2. Posteriormente se ratificará que todos los datos personales proporcionados realmente concuerdan con los comprobantes de domicilio así como del negocio o empleo, y en donde se desea demostrar que tanto arraigo o tiempo de permanencia tenga, con la única finalidad de medir la cantidad de riesgo que se corre al otorgar el crédito. Es entonces que si una persona tiene poco tiempo en su negocio o domicilio el riesgo de no obtener el pago una vez que se otorgue el crédito será mayor y viceversa.

3. Se estudian e investigan si los estados de cuenta bancarios, así como las cuentas de cheques son de apertura reciente, si tienen movimientos constantes o relevantes y sobre todo para saber si esta persona cuenta con la posición económica necesaria, para hacer frente al crédito que desea adquirir.

4. Se analizará la solvencia del sujeto a investigación, mediante el estudio de todos los documentos que fueron proporcionados, como son estados financieros de su negocio, declaraciones o recibos de ingresos personales, que amparen si este adquiere el dinero suficiente para cubrir sus compromisos. Se debe observar que muchas veces las utilidades aún cuando sean cuantiosas, no certifican que este las utilizará para pagar sus deudas, tal vez las invierta en valores fijos por ejemplo y no cuente con el circulante.⁴⁰

Para el caso de personas morales:

³⁹ Op. Cit. Ibidem. p. 23, 24 y 55

⁴⁰ MONTAÑO, Agustín, Administración de la cobranza (programación y control), México, TRILLAS, Op. Cit. p. 44 a la 54

En este caso el estudio y análisis de todos los elementos necesarios para otorgar el crédito, deberán ser más exhaustivos, ya que simplemente el nivel de riesgo puede llegar a incrementarse, tomando en cuenta en que una empresa por lo regular solicita una cantidad mayor de crédito que una persona física, no en todos los casos. Por otra parte el procedimiento de evaluación es más complejo a razón de que el cúmulo de operaciones realizadas por esta, es más grande y por lo tanto se tiene que visualizar muchos más factores de riesgo implícitos.

1. Al igual que en las personas físicas, se procede a investigar las referencias comerciales proporcionas, con otros proveedores del ramo. De preferencia se investigarán también las referencias personales que se puedan obtener de los dueños o responsables legales de esta. De igual forma el porcentaje de resultados satisfactorios que serán tomados como mínimo dependerán de la empresa en donde se efectúa este procedimiento de investigación, y que por lo regular supera las tres cuartas partes del total. En este caso sí es totalmente indispensable al igual que para las personas físicas, el saber como es considerado el cliente: excelente, bueno, regular, malo o pésimo.

2. Dentro de este estudio se solicita copia de las identificaciones oficiales de los representantes legales o socios para corroborar si son las mismas personas con las que se están tratando a partir de los documentos oficiales tales como la escritura, misma que es utilizada para determinar su personalidad jurídica. De la misma forma se lleva cabo una investigación a nivel personal y del negocio o empresa por medio de la solicitud de referencias comerciales, para poder constatar si estos cuentan con todos los elementos legales para hacer frente a las obligaciones de la empresa de manera limpia y transparente. A su vez la empresa que lleva a cabo la investigación de crédito le será de gran relevancia si estas personas no cuentan con antecedentes penales, o si el algún momento se hayan visto involucrados en algún fraude, ya que estos elementos pueden ser determinantes para cancelar la solicitud de crédito desde un principio, al no considerarse aptas o confiables al presentarse dichas situaciones.

3. En cuanto a la copia del acta constitutiva, esta se solicita para que de ella se efectúen varias pruebas que ayudaran a cortejar si los datos ofrecidos dentro de la solicitud de crédito son correctos, y sobre todo con los otros documentos como son los estados financieros. Esta acción arrojará los siguientes resultados:

- a) En este caso se solicita copia del acta constitutiva para saber con exactitud cuanto tiempo tiene de haberse formado, con cuanto capital social disponía y cuanto cuenta actualmente..
- b) Si los representantes legales así como los socios son los mismas personas con los que se esta tratando en cuanto al crédito solicitado, todo esto con la finalidad de saber como ya se mencionaba, si las personas con las que se desea tratar son de fiar o confianza, esto sin duda eliminará gran parte del riesgo que se corre una vez que se vaya a otorgar el crédito.
- c) Se podrán analizar ciertos elementos fundamentales conjuntamente con los estados financieros, tales como el capital social inicial, capital contable y sobre todo si este ha tenido un crecimiento o disminución conforme al transcurso del tiempo en que ha estado funcionando la empresa sujeta a investigación inicial.

4. La copia del alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), harán constatar que la empresa cuenta con todos los elementos y obligaciones fiscales dentro del marco legal, pero también es importante verificar si esta a cumplido de manera correcta y oportuna con el pago de impuestos correspondientes, así como de la presentación de declaraciones fiscales ante dicha institución de gobierno.

5. Las copias de los comprobantes de domicilio tanto de luz, agua, predial teléfono, proporcionan certeza acerca del arraigo de la empresa, cortejar si coincide el tiempo proporcionado dentro de la solicitud de crédito, con lo plasmado dentro de dichos recibos, así como la fecha plasmada en el acta constitutiva por ejemplo. Por otra parte el simple hecho de que se encuentren al corriente en sus pagos de dichos recibos, esto puede ser una buena señal, ya que indica que el posible cliente a crédito cuenta con los elementos necesarios para pagar oportunamente estos gastos, e indica al mismo tiempo que es una persona responsable en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones.

6. Por ultimo y tal vez una de las partes más importantes de la investigación de crédito es sin duda el estudio, análisis e interpretación de los estados financieros, lo que nos indicará cual será la línea máxima de crédito que se le puede otorgar al solicitante, los plazos máximos que se le pueden otorgar, además de permitirá medir el grado de riesgo que se corre una vez que se le haya asignado el crédito. A continuación se ejemplifican un Balance General y un Estado de Resultados para poder observar como se analiza cada una de sus partes y se efectúan los cálculos correspondientes a razón de obtener los resultados antes citados:⁴¹

BALANCE GENERAL practicado el 31 de diciembre del

ACTIVO

Disponible

Caja	360		
Bancos	645		1,005

Circulante

Inventario de M.	2,600		
Doc. X cobrar	280		
Clientes	465		3,345

No Circulante

Edificio	3,650		
Mob. y equipo	1,020		4,670

Diferido

Gastos de Organización		30	
------------------------	--	----	--

		Suma de Activo	9,050
--	--	----------------	-------

PASIVO

A Corto Plazo

Proveedores	200		
Doc. X pagar	420		620

A Largo Plazo

Hipoteca X pagar		1,350	
------------------	--	-------	--

⁴¹ LARA, Flores Elías, Primer curso de Contabilidad, México, Trillas, 2002, p. 32 - 33

Diferido
 Rentas cobradas X adelantado 50

(Continúa en la siguiente página)

Suma del pasivo	2,020
CAPITAL CONTABLE	7,030

Suma de Pasivo y Capital Contable	9,050
-----------------------------------	-------

NOTA (1): Los valores antes expuestos están expresados en miles de pesos

NOTA (2): Para este ejemplo no se expresaron ni tanto amortizaciones, así como depreciaciones considerando que fue el primer año después de haberse constituido la empresa para fines prácticos.

ESTADO DE RESULTADOS DE LOS EJERCICIOS TERMINADOS EL 31 de Dic 07

Ingresos	Valores	%
Ventas al contado	3,200	61
Ventas a crédito	2,060	39
Ventas Totales	5,260	100
Costo de ventas	4,150	79
Utilidad Bruta	1,110	21
Gastos de operación	780	15
Utilidad de Operación	330	6
Costo Integral de Financiamiento	170	3
Resultados del ejercicio antes de impuesto y PTU	160	3

NOTA: En este Estado de Cuenta se tomaron al igual que en el Balance General anterior, resultados antes de impuestos, por considerarse el primer ejercicio, al igual que para fines prácticos al tema de crédito y cobranzas.⁴¹

Una vez que han sido proporcionados los estados financieros principales, se procede a efectuar los cálculos a partir de los siguientes puntos:

El primer elemento a obtener dentro de este estudio sería el capital de trabajo con que cuenta el solicitante y el cual se obtiene a través de la fórmula siguiente:⁴²

⁴¹ LARA, Flores Elías, Primer curso de Contabilidad, México, Trillas, 2002, p. 70 - 71

⁴² MONTAÑO, Agustín, Administración de la cobranza (programación y control), México, TRILLAS, Op. Cit. p. 30 - 31

Capital de trabajo = Activo circulante – pasivo circulante

Sustituyendo

$$(CT) \text{ Capital de trabajo} = 3,345 - 620 = 2,725$$

Es entonces donde se procede ahora a calcular cual sería la Razón de capital de trabajo así como la Razón de margen de utilidad:

(RCT) Razón de Capital de trabajo = Activo Circulante / Pasivo Circulante

$$(RCT) = 3,345 / 620 = 5.40 \text{ igual a } 5$$

(RMS) Razón de Margen de Seguridad = Capital de trabajo / Pasivo Circulante

$$(RMS) = 2,725 / 620 = 4.40 \text{ igual a } 4$$

Una vez calculados estos elementos se procede a efectuar el cálculo correspondiente al (CMC) que significa crédito máximo por conceder al cliente y el cual sería para el caso de este ejemplo:

$$(CMC) = \frac{\text{Capital de trabajo} \times \text{Razón de Capital de trabajo}}{\text{Razón de Margen de Seguridad}} - \text{Activo circulante}$$

Sustituyendo:

$$(CMC) = \frac{2,725 \times 5}{4} - 3,345$$

$$(CMC) = 3,406 - 3,345 = 61 \text{ mil pesos}$$

En conclusión para el caso de este ejemplo, el monto máximo de crédito que se le podría otorgar al solicitante del crédito sería de 61 mil pesos.⁴³

2.3.3. Aceptación del crédito

Una vez que se han desarrollado todos las investigaciones pertinentes así como el estudio y análisis de los elementos necesarios a los estados financieros de la persona física o moral solicitante del crédito, según sea el caso, se procede a tomar la decisión más importante acerca de la aceptación o no del crédito. Para que esta toma de decisión sea lo más correcta y justa posible, es recomendable que se utilice un procedimiento de análisis factorial, el cual consiste en evaluar y dar cierta calificación a cada factor de decisión a razón de que sumadas estas se obtenga un resultado final, y que por lo regular y en base a la práctica no deberá ser menor a 6 o 7 puntos . Es importante que desde el principio en que se considere otorgar créditos a los clientes, es necesario que se fije el limite de aceptación de créditos, el cual estará de acuerdo a los objetivos de la empresa así como de las políticas que se encuentren plasmadas. A su vez se deberá determinar también, el grado de riesgo que se desea correr una vez que se otorguen dichos créditos.

A continuación se especifican los elementos que el o los analistas de la solicitud de crédito deben tomar en cuenta para otorgar un crédito y en donde recaen los estudios y análisis efectuados que fueron descritos en los puntos anteriores. Así mismo se

⁴³ ORTEGA, Castro Alfonso, Introducción a las finanzas, México, McGraw Hill, 2005, Op. Cit. p. 277 - 278

menciona las principales puntuaciones que son tomadas como base de decisión para cada concepto:

* Reputación.- Es la imagen o renombre que tenga la persona o empresa para ser buena pagadora.

Puntuación otorgada = 1

* Arraigo. Es el tiempo que ha permanecido el sujeto de crédito en su domicilio o negocio.

Puntuación otorgada = 2

* Garantía. Es el valor de los inmuebles o muebles, así como los avales o fiadores que aseguren si así fuera el caso, el pago de la deuda

Puntuación otorgada = 3

* Solvencia. Esta es la capacidad con la que cuenta el sujeto de crédito para hacer el pago oportuno de sus deudas

Puntuación otorgada = 4

Total de Puntos: 10 / Mínimo de Puntos necesarios para otorgar el crédito: 6 ó 7

El resultado final puede ser elaborado por una sola persona como el ejecutivo de crédito, pero lo más recomendable es que se lleve a cabo por tres personas al mismo tiempo pero de manera separada, a razón de intercambiar opiniones y constatar que los resultados obtenidos son los mismos. Si por ejemplo el resultado obtenido por cada uno de ellos varía en demasía, significa que la información no es precisa, y por lo tanto lo mejor es no otorgar el crédito hasta encontrarse completamente seguros.⁴⁴

2.3.3.1. Características básicas para la toma de decisiones acerca de un crédito

Existen diversos modelos que permiten dar la pauta para saber si dar o no crédito a un cliente. Este proceso de toma de decisiones en ocasiones es un tanto complejo ya que se deben reunir cierta cantidad de características, las cuales deben servir para formarse un juicio correcto acerca de la calidad crediticia de un cierto cliente. Entre los modelos más utilizados se encuentra el llamado “las cinco C del crédito”, las cuales son cinco factores generales que los analistas de crédito utilizan a menudo para la toma de decisiones para otorgamiento de créditos y éstos se enumeran a continuación:

1. Carácter.- Es el compromiso que tiene el cliente para con el cumplimiento de sus obligaciones a través de los créditos que le han sido asignados anteriormente por otras empresas. La mejor forma para medir esta característica es con base al historial de pagos de este solicitante de crédito.

2. Capacidad.- Es la posibilidad que tiene el solicitante de crédito para cumplir con las obligaciones de crédito, en base a sus ingresos actuales. Esta capacidad se evalúa examinando la entradas de efectivo del estado de ingresos o del estado de flujos de efectivo del solicitante.

⁴⁴ MONTAÑO, Agustín, Administración de la cobranza (programación y control), México, TRILLAS, Op. Cit. p. 37 – 38 - 39

3. Capital.- Este es la posibilidad que tiene el solicitante de crédito en cumplir con las obligaciones de crédito usando los activos existentes si es necesario. El capital se evaluará entonces, examinando el valor neto del solicitante.

4. Colateral (garantía).- Este colateral será simplemente la garantía que queda en prenda la cual puede enajenarse en caso de falta de pago. El valor de la garantía dependerá del costo de enajenación y del posible valor de la reventa.

5. Condiciones.- Son las condiciones económicas generales del solicitante o de la empresa del mismo. Por su parte las condiciones externas al negocio del posible cliente afectarán la decisión de otorgamiento de crédito. Si por ejemplo una mejoría o deterioro de las condiciones generales puede hacer que cambien las tasas de interés o el riesgo de otorgar el crédito. Por su parte las condiciones de una empresa en particular pueden afectar directamente la rentabilidad de otorgar crédito a una entidad en esa empresa.⁴⁵

2.3.3.2. Como obtener un control sobre la cobranza.

Regularme los que son considerados como mejores clientes para la empresa que les otorga crédito son los que pagan sus cuentas oportunamente y el trato con ellos no tiene problemas. El porcentaje será reducido para aquellos clientes que no pagarán sus adeudos dentro del plazo y por consiguiente serán considerados como malos, lo cual provocará únicamente mayores gastos por la recuperación de los mismos que se verán reflejados directamente en las utilidades. Es por lo anterior que la clave para caer en el extremo correcto dentro de estos dos parámetros, estará basado principalmente en un trato exitoso de acuerdo a créditos marginales que darán como resultado la clave para la rentabilidad.⁴⁶

Los negocios por su parte siguen diversos pasos específicos en el proceso de cobranza, dependiendo de que tan vencida se encuentren las cuentas, el tamaño o monto de la deuda y otros factores implícitos que provocan mayores gastos. Los procesos más utilizados para la obtención de cartera dependerán del grado que tengan las cuentas en relación a lo antes expuesto y los cuales pueden clasificando de menor a mayor intensidad de acuerdo a los siguientes pasos:

1. Cartas.- Este procedimiento inicia cuando una vez que no se ha recibido el pago por parte de los clientes, y por su parte las cuentas no se encuentran tan vencidas, se puede enviar un recordatorio amable. Si después de esta acción aún no se recibe noticia satisfactoria, se emitirán una o dos cartas más con un tono cada vez más severo y exigente. El costo aproximado por este proceso radica entre los \$ 6.00 pesos hasta los \$ 18.00 dependiendo de la forma y lugar a donde se desean ser enviadas estas cartas. Por otra parte el uso de correos vía electrónica disminuye en gran medida el costo total de estos recordatorios, al solo pagar una cuota mensual por el uso del servicio de internet, sin embargo, se debe tener presente, que aún en la actualidad no todos cuentas con estos servicios tecnológicos y por lo tanto no son completamente confiables. Lo mismo sucedía en su momento con la efectividad del

⁴⁵ ORTEGA, Castro Alfonso, Introducción a las finanzas, México, McGraw Hill, 2005, Op. Cit. p. 275 - 276

⁴⁶ Ibidem p. 281

correo al no estar completamente seguros de que la correspondencia llegaba a su destino final en tiempo y forma esperada.

2. Llamadas telefónicas. Después de las cartas, se procede a efectuar llamadas telefónicas que dependiendo del área o región a donde se realicen, dependerá el costo de las mismas, y las cuales sin duda llegarán a ser mayores en cuanto a su promedio.

3. Visitas personales.- La manera de bajar los costos por este paso sería el de utilizar a los mismos vendedores como gestores de cobranza, sin embargo los costos o gastos por gasolina o transportes se incrementan y pueden ir de 20 hasta \$ 1,000 pesos dependiendo del área o región del país en donde se encuentre el cliente. Muchas veces los gastos superarán a las mismas utilidades obtenidas por cierta venta, al recurrir constantemente a visitar al cliente a razón de obtener el pago, por lo que no es muy recomendable. Otro factor que se debe tener presente, es cuando la empresa cuenta con un personal destinado especialmente para desempeñar esta labor, se deberán tener contemplados directamente todos los gastos inherentes a este dentro del precio venta, ya que se habla no sólo de sueldos y salarios, sino también viáticos y demás instrumentos necesarios para dicho personal.

4. Agencias de cobranza.- En este caso, la empresa cuando después de efectuar un estudio detallado de costos y gastos relativos al precio de venta y las utilidades, decide mejor contratar a una agencia de cobranza que se especializa en recuperar este tipo de cobranzas, y en donde estas solo se quedaran con una cuota o cierto porcentaje por la obtención de los mismos, que muchas de las ocasiones puede llegar a ser menor que si se decidiera a utilizar cualquier otro método que solo generará más gastos a la larga.

5. Procesos legales.- Solamente si la cuenta que se adeuda por parte de los clientes llegara a ser lo suficientemente grande, se optará por contratar los servicios de un abogado que trabaje de manera independiente o forme parte de la misma empresa, para recuperar en lo más posible la cuenta que no ha sido liquidada. Además se debe determinar si aunado a este proceso legal, los gastos implícitos no deben llegar a ser mayores. A lo que se tiene estimado obtener.

Es así que un proceso de cobranza puede verse como un proceso de presupuesto de capital y en donde la empresa quiere utilizar los procedimientos de cobranza que le permitan generar mayores utilidades en relación a menores gastos y costos operativos.⁴⁷

2.3.4. Cálculo de los montos máximos de crédito a ofrecer a los clientes.

Una vez que se ha tomado la decisión de otorgar el crédito al solicitante del mismo, se procede a fijar cual será el monto o límite de crédito que le será otorgado, y este como se mencionaba en el punto (2.3.2 las bases del crédito) estará calculado de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación y análisis del mismo, además de que se tendrá

⁴⁷ EMERY, R. Douglas y Finerty D. Stowe John, Fundamentos de Administración Financiera, México, Pearson Education, 2000 p. 628

siempre presente que estará estrechamente relacionado con el capital contable del solicitante y se modificará en relación al comportamiento de la misma cuenta.

Se debe tener siempre presente que el monto o límite de crédito solo debe ser utilizado como un indicador que alerte a los encargados de crédito, el momento en que se llegue a rebasar por parte del cliente, pero nunca debe manejarse como un tope que de manera automática suspenda el resurtido de mercancías hacia este. El dejar que cierta cifra o límite de crédito sea rebasado sin que sea tomada en cuenta o con las consideraciones debidas tales como el análisis respectivo que lo autorice, puede llegar a ser peligroso, y peor aún esto provocaría tal vez la creación de cuentas incobrables.

No se puede llegar a considerar el aumentar un crédito si se encuentra un atrasado en los pagos por parte de los clientes, ya que esto solo indicará que el crédito con el que cuenta actualmente es más grande o rebasa las expectativas acerca de la capacidad de pago de los mismos. En este caso lo más recomendable es hacer de manera contraria una disminución del crédito si los clientes no liquidan sus adeudos con la oportunidad necesaria, o tal vez si se llega a constatar en base a un nuevo estudio de análisis financiero o por medio de información adicional se tiene conocimiento de que la solvencia del cliente se ha debilitado.

El crédito será sujeto a suspensión del mismo cuando la cuenta muestre atrasos significativos o simplemente si se ha congelado, es decir, cuando el cliente implemente ni compra ni paga.

Los montos máximos de crédito ofrecidos a los clientes, son una función que forma parte de la administración financiera de capital de trabajo, debido a que coordinan los elementos integrantes de una empresa, a razón de maximizar su patrimonio y reducir en los más posible el riesgo de una crisis por falta de liquidez así como bajas o nulas ventas. El establecimiento oportuno de los montos antes citados, dependerán en gran parte de una correcta aplicación de las variables de las políticas de crédito comercial concedido a los clientes además de las políticas de cobros llevadas a cabo.

Por su parte la evaluación de los montos máximos estarán basados como ya se mencionaba en las políticas de crédito, ya que son la pauta que debe seguir la empresa para saber cual será el crédito concedido a cada cliente en específico. A continuación se mencionan cuales son las bases para establecer los estándares de créditos asignados a los clientes:⁴⁸

1. Evaluación de créditos.
2. Promedio de pago por parte de los clientes.
3. La investigación oportuna de las referencias comerciales.
4. El carácter estacional de las ventas.
5. El carácter perecedero en relación de los productos terminados.
6. El volumen de ventas a crédito.

2.3.4.1 Métodos aplicados para la obtención de los montos máximos de crédito.

⁴⁸ ORTEGA, Castro Alfonso, Introducción a las finanzas, México, McGraw Hill, 2005, Op. Cit. p. 236

Existen varios tipos de métodos para evaluar los montos máximos de crédito ofrecidos a los clientes así como a el margen de riesgo aplicable, dentro de los que destacan:

- Método de las cinco C.
- Método de capacidad financiera.
- Método de modelos de calificación de crédito.

A continuación se describen estos tres tipos de montos máximos de crédito los cuales son de los más conocidos y aplicados, que consisten en:

Método de las cinco C.

Referente a las cinco C de crédito se pueden mencionar que estas corresponden a cinco factores generales que los analistas de crédito consideran constantemente para la toma de decisiones para el otorgamiento de crédito. A continuación se describen dichos factores:

- a) **Carácter.** Es el compromiso que tiene el solicitante crédito para el cumplimiento de obligaciones por crédito ya adquiridos. Una de las mejores formas de medir el carácter estará basado en el historial de pagos que ha efectuado el solicitante, lo que permitirá determinar que tanta probabilidad tiene este prospecto para que cumpla con el pago en tiempo y forma.
- b) **Capacidad.** Es la posibilidad y habilidad con que cuenta el solicitante de crédito, para cumplir con sus obligaciones de crédito de acuerdo a sus ingresos actuales. Esta capacidad se evalúa examinando las entrada de efectivo que tenga el solicitante en base a su estado de ingreso o de su estado de flujos de efectivos.
- c) **Capital.** En este caso se mide la posibilidad de solicitante para cumplir con las obligaciones de crédito usando los activos existentes si fuera necesario. El capital se evalúa examinando el valor neto del mismo, así como se observa la posición real y tangible que tiene el cliente durante el periodo de crédito.
- d) **Colateral. (Garantía)** La garantía es la que puede enajenarse en el dado caso de que faltara el pago. Por su parte el valor de la garantía dependerá del costo de enajenación y del posible valor de reventa, es decir, el importe de los bienes del activo ofrecidos por este como garantía del crédito por conceder.
- e) **Condiciones.** En este caso se miden las condiciones económicas generales con las que cuenta el solicitante de crédito así como de su empresa, industria o negocio dentro de su ramo. Es importante mencionar que en cuanto a las condiciones externas al negocio del cliente, estas también afectarán la decisión acerca del otorgamiento de crédito, y por lo tanto las tendencias del entorno económico, legal y político que inciden sobre su capacidad de pago.

Para el maestro Alfonso L . Ortega Castro dentro de este método descrito considera además tres factores más, mismos que para otros autores se encuentran integrados dentro de los cinco antes descritos y los cuales son:⁴⁹

⁴⁹ ORTEGA, Castro Alfonso, Introducción a las finanzas, México, McGraw Hill, 2005, Op. Cit. p. 237

- Cobertura. Estos son los seguros con los que cuenta la empresa del solicitante de crédito, o que simplemente son exigidos para compensar las posibles pérdidas por cuentas incobrables.
- Consistencia. En este caso se toma en cuenta la duración, constancia y permanencia que tenga el solicitante en los giros mercantiles o actividad en que se desarrolla.
- Categoría. En este factor se determinará cierta denominación al cliente en base a los estudios de conducta ya llevados a cabo y en relación con la misma empresa y los que se definen como:

- Cliente bueno: Es aquel que de forma habitual paga en la fecha convenida.
- Cliente regular: Es aquel que paga sus facturas fuera de la fecha convenida.
- Cliente malo: Es el que de manera frecuente se atrasa en sus pagos, y generalmente no cumple con lo que promete.
- Cliente Nuevo: Quién aún no ha efectuado operaciones con la empresa que esta otorgándole el crédito.

Es entonces que en base a esta información de crédito obtenida, la empresa establece las diferentes clases de crédito de acuerdo con la probabilidad de las pérdidas asociadas con las ventas específicas por cada cliente. Así mismo se designan una serie de letras o claves las cuales representan el porcentaje de pérdida probable que se obtendrá por parte de los clientes. En la siguiente tabla se ejemplifica como se especifican algunas equivalencias correspondientes a estos conceptos antes mencionados.

RIESGO	PORCENTAJE DE PERDIDA PROBABLE
AAA	Del 0% al 2%
AA	Del 2% al 5%
A	Del 5% al 10%
CCC	Del 10% al 20%
CC	Del 20% al 40%
C	Del 50% en adelante

Y los cuales significan en correspondencia a siglas o letras:

AAA = Clientes que por su historial pueden ser considerados como buenos y a los cuales se les puede efectuar ventas de manera normal.

AA = Clientes que son considerados como dudosos, y a los cuales solamente se les venderá por medio de cobro exclusivamente contra entrega.

CC = Clientes que son considerados como malos, que solo se les venderá contra pago anticipado solamente.

C = Clientes considerados como pésimos, y a los cuales no se les venderá nada.

Método de capacidad financiera.⁵⁰

Este método consiste en que los encargados de crédito estudien, evalúen y determinen la capacidad financiera mínima que necesita un cliente para que le sea otorgado el crédito. Para poder calcularlo es necesario aplicar las siguientes fórmulas:

⁵⁰ Ibidem, p.237 - 238

$$\text{Razón de Capital de trabajo} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Razón de Margen de Seguridad} = \frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

A partir de estas fórmulas a continuación se muestra un ejemplo de como se obtendría entonces el crédito máximo por conceder para un cliente en específico:

- El cliente solicita un crédito de \$ 500 mil pesos y como referencia proporciona un estado financiero donde su activo circulante corresponde a \$ 9 millones de pesos y un pasivo circulante de \$ 4 millones. Por tanto cuenta con un capital disponible de 5 millones. Por su parte la empresa que otorgará el crédito después de la aplicación de las fórmulas para saber cuales eran los montos máximos aplicables arrojó los siguientes datos:

Razón de Capital de trabajo = 2
Razón Margen de Seguridad = 1

La fórmula aplicable para saber cual será el crédito máximo por conceder será la siguiente:

$$\text{Crédito Máximo por conceder} = \left(\frac{\text{Capital de trabajo} \times \text{Razón capital de trabajo}}{\text{Razón Margen de Seguridad}} \right) - \text{Activo C}$$

Sustituyendo los valores:

$$\text{Crédito Máximo por conceder} = \left(\frac{5,000,000 \times 2}{1} \right) - 9,000,000$$

$$\text{Crédito Máximo por conceder} = 1,000,000$$

En conclusión se tendrá como resultado que si procede el crédito que esta pidiendo, y que como límite máximo de crédito a otorgar a ese cliente será de \$ 1,000,000

Método de modelos de calificación de crédito.

Este método consiste en la evaluación de la capacidad con que cuenta la empresa del solicitante de crédito para pagar sus deudas, de primera instancia se considera que es un juicio complejo, ya que muchos factores afecta de manera determinante la calidad crediticia del mismo. Si embargo este método proporciona una herramienta útil para la calificación de los créditos, ya que combina diversas variables en un solo puntaje, o índice, que mide la calidad del crédito. Dicho puntaje es a menudo una combinación lineal de diversa variables específicas. A continuación se ejemplifica este método en base a un

puntaje basado en cuatro variables financieras de la más utilizadas, y las cuales se aplicarían directamente a la fórmula siguiente:⁵¹

$$S = w_1x_1 + w_2x_2 + w_3x_3 + w_4x_4$$

En donde:

- S = Calificación de crédito
- w = Coeficientes o ponderaciones
- x1 = Capital de trabajo neto / ventas (%)
- x2 = Deuda / Activos (%)
- x3 = Activos / Ventas (%)
- x4 = Margen de utilidades neto (%)

2.4. Políticas de crédito

Para poder comprender en que consisten y que significan las políticas de crédito es necesario que en primera instancia, se tengan presentes como se definen los términos tales como regla, norma y política y saber que diferencias existen entre estas así como la relación que guardan entre sí; a continuación se describe cada una:

En base a lo que establece el diccionario de la lengua, una regla se define como “ La razón a que se han de ajustar las acciones para que resulten rectas”.⁵² Es decir que una regla es entonces un conjunto de acciones subsecuentes, y que en base a una rutina de acuerdo a el criterio de conjunto de cosas, fenómenos o individuos son consideradas como justas y rectas para todo y todos.

Un norma por su parte el Diccionario de la lengua la define como: “Una regla que se debe seguir”.⁵³ Es entonces que una norma es considerada como un conjunto de acciones que deberá ser llevadas a cabo sin excepción con el mutuo acuerdo y consentimiento de todos.

Por su parte para el Maestro Alfonso Leopoldo Ortega Castro en su libro *Introducción a las Finanzas* define a una política de crédito como “Un curso general de acción para situaciones concurrentes encaminada a alcanzar los objetivos establecidos. Es una regla que norma la actuación y cuya observancia permite lograr los objetivos y fines propuestos”.⁵⁴

En conclusión y conforme a las definiciones antes descritas, una política de crédito tiene como base principal el encontrar un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento, en relación a la aplicación de las actividades propias de su departamento y conforme a la ejecución de sus funciones. Al mismo tiempo establecen un marco de trabajo

⁵¹ EMERY, R. Douglas y Finerty D. Stowe John, *Fundamentos de Administración Financiera*, México, Pearson Education, 2000 p. 621 – 622 - 623

⁵² Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado, décimo primera edición, *Selecciones del Readers Digest*, México, 1978 Op. Cit. p. 3181

⁵³ Op. Cit. Ibidem p. 2651

⁵⁴ ORTEGA, Castro Alfonso, *Introducción a las finanzas*, México, McGraw Hill, 2005, Op. Cit. p. 279

y una guía coherente para la toma de decisiones, encaminadas al logro de los fines establecidos por la empresa para la función de crédito. Es así, que conforme a el grado en que la empresa amplíe sus plazos y conceda sus créditos a clientes marginales, estará inmovilizando fondos, en una serie de cuentas denominadas por cobrar, lo que siempre pondrá en peligro la capacidad para liquidar sus propios pasivos. Cualquiera empresa que efectúe ventas a crédito deberá establecer y mantener actualizadas sus políticas de crédito, con la finalidad de que las decisiones individuales en esta área conserven un patrón congruente con las metas y políticas globales de la misma.⁵⁵

De acuerdo a la lógica, se considera que la formulación de las políticas de crédito debe recaer en la alta gerencia de la empresa, pero si bien es cierto tanto el encargado de crédito así como los integrantes de su personal, al desempeñar un papel activo en la determinación de las mismas, lo mas pertinente es que estos también intervengan en dicho proceso, para que todas las partes se encuentren de acuerdo y sobre todo para que cuando sean llevadas a la práctica se realicen con mayor eficacia.

Las políticas de crédito por su parte perseguirán los siguientes objetivos:

- El maximizar las actividades esperadas.
- Concentrase en cuentas grandes y dudosas.
- Crear una cartera de clientes solventes.
- Minimizar el número de clientes dudosos

Por último, las políticas de crédito de una compañía deben contar con todas aquellas fuentes de información de crédito apropiadas, al mismo tiempo que deberá utilizar ciertos métodos de análisis. En muchas ocasiones las empresas con la finalidad de aumentar las ventas comúnmente realizan cambios en las políticas de crédito, lo importante en este caso será el analizar el efecto que esto provocará en los ingresos y erogaciones. Dicha evaluación se lleva a cabo a través de dos fórmulas que son:⁵⁶

Rotación de clientes = Año fiscal / Plazo establecido

Inversión marginal = ventas / Rotación de clientes

La empresa por su parte al establecer las políticas crediticias deberá considerar los flujos anuales de efectivos incrementales así como los cambios que muestra la inversión de efectivos en cuentas por cobrar, que se da como resultado de la variación en las dichas políticas.⁵⁷

En los siguientes puntos se describen unas de las políticas más usuales entre las empresas que desarrollan este sistema de créditos a sus clientes.

2.4.1. El tiempo y plazos de crédito

⁵⁵ MONTAÑO, Agustín, Administración de la cobranza (programación y control), México, TRILLAS, p.14 - 15

⁵⁶ ORTEGA, Castro Alfonso, Introducción a las finanzas, México, McGraw Hill, 2005, Op. Cit. p. 279 - 280

⁵⁷ EMERY, R. Douglas y Finerty D. Stowe John, Fundamentos de Administración Financiera, México, Pearson Education, 2000 p. 618

El tiempo o plazo de crédito es el periodo total otorgado a un cliente para pagar su cuenta que se le fue concedido. En este sentido se establecen todas aquellas condiciones relacionadas al crédito, en donde se incluyen la duración del periodo durante el que se aplicará un descuento (en el caso de existir alguno) como puede ser por pronto pago. Por su parte dichas condiciones de pago que estarán siempre regidas por la políticas de la empresa sobre las cuentas por cobrar y entre las que destacan:⁵⁸

1. Ventas al contado. En este caso si la política principal de la empresa es vender al contado, no se otorgará ningún crédito comercial y por lo tanto no habrá costos de cobranza ni de capital, al no invertir en costos por morosidad o incumplimiento. En conclusión el costo total de la política de ventas al contado será igual a cero.

2. Neto a 30 días. La condición “30 neto”, especifica que dentro de este plazo no se otorga ningún descuento extra por pronto pago por ejemplo, o simplemente no fue tomado por el cliente. La exigencia del pago completo por parte de la empresa que otorga el crédito hacia su cliente, se dará a partir del día 30 a partir de la fecha de la factura, y por tanto se incurrirá en ciertos costos entre los que destacan:

- El del capital necesario para financiar las cuentas por cobrar durante 30 días.
- Los costos propios de cobranza como son: de facturación, contabilidad, sueldos de administración y créditos, así como de gastos por transportes y varios relativos a la cobranza.

3. Por ejemplo 5/15 neto a 30 días. En este caso la empresa le ofrece al cliente, el aplicar un descuento extra del 5% sobre el valor total de sus facturas a crédito proyectadas para ser liquidadas a los 30 días, siempre y cuando efectúe el pago de las mismas en un plazo máximo de 15 días. Es entonces donde el cliente podrá optar por las siguientes situaciones:

- Comprar los artículos y liquidarlos a los 30 días del vencimiento de su crédito sin aprovechar descuento alguno.
- Comprar los artículos, aprovechar el descuento extra siempre y cuando liquide sus facturas antes de los quince días ofrecidos. Dentro de este concepto, se considera que ambas partes obtienen un beneficio, ya que la empresa otorgante del crédito obtendrá de manera más pronta la recuperación de efectivo, mientras que para el cliente aún cuando liquide antes su cuenta estará obteniendo un mejor precio de los artículos obtenidos. Lo que se debe tener siempre presente, es que se deben examinar los beneficios y costos adicionales asociados

Por su parte para que la empresa que otorga el crédito, se encuentre en la posición de establecer los diferentes plazos ofrecidos a sus clientes, es necesario que lleve a cabo un cálculo exacto y oportuno acerca de las razones financieras de la misma, en virtud de conocer su situación real midiendo la interdependencia que existe entre las diferentes partidas del balance general y el estado de resultados .En específico dentro de las razones financieras propias de esta materia, se encuentran las razones de eficiencia y operación que

⁵⁸ ORTEGA, Castro Alfonso, Introducción a las finanzas, México, McGraw Hill, 2005, Op. Cit. p. 38, 235 y 274

tienen como objetivo el medir el aprovechamiento que se tienen de los activos, como sería el caso de la rotación de las cuentas por cobrar.

En cuanto la rotación de cuentas por cobrar, se expresa una razón financiera que indica el número de veces que en promedio, la empresa que otorga el crédito a renovado sus cuentas por cobrar, desde su generación hasta el cobro de las mismas dentro de un ejercicio específico. Para obtener este cálculo es necesario aplicar la fórmula siguiente:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

A su vez, a partir de esta fórmula se obtiene el resultado necesario para saber cual es el número de días que pasan para que se recuperen las cuentas por cobrar:

$$\text{Días de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Número de días del año}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

A razón de ejemplificar los resultados esperados se sustituyen los datos de las fórmulas antes expuestas:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{5,260}{465} = 11.31 = 11$$

$$\text{Días de cuentas por cobrar} = \frac{360}{11} = 33$$

Es entonces que las cuentas por cobrar dentro del ejercicio anterior se recuperan aproximadamente 11 veces al año, que serían cada 33 días. Que tomando en cuenta que son regularmente 30 días los que la empresa ha puesto como plazo máximo de crédito, este esta casi dentro de lo programado, no hay problema muy agudo. Sin embargo si la rotación de cuentas por cobrar fuera más baja a este resultado, entonces se deduce que los clientes no están cumpliendo oportunamente con sus pagos, lo cual puede llegar a crear problemas de liquidez. En este caso será necesario que se lleve a cabo una revisión más cuidadosa de los clientes a quienes se les otorga crédito, con la finalidad de evitar esta situación, reducir el plazo que se les otorga y supervisar de manera más rigurosa toda la cobranza.⁵⁹

2.4.2 Descuentos aplicables al crédito

Básicamente los descuentos como su nombre lo indica, son aquellos que pueden ser aplicables a las compras efectuadas de contado o en efectivo por parte de los clientes, sin embargo existen descuentos que pueden ser orientados dentro de los créditos. De primera instancia pareciera que ofrecer un descuento en ventas a crédito solo

⁵⁹ Ibidem p.38

beneficiaría a los clientes, y sería una acción doble poco probable, sin embargo desde un punto más analítico para la empresa que también los oferta, se obtiene un beneficio que en el mayor de los casos se da a corto plazo y es la de una recuperación de liquidez casi inmediata, que en ocasiones es necesaria y en base a los intereses propios de la misma. En general existen dos tipos de descuentos que son los que más comúnmente se aplican en la práctica y los cuales se describen a continuación:

Descuentos por pronto pago.

Existen diversos motivos por los cuales se le solicita al director de la empresa, para que se efectúen modificaciones a las políticas de crédito a razón de obtener una recuperación de inversión más rápida y sobre todo antes de que se termine el plazo establecido para que se cubran las mismas por parte de los clientes. Este sistema consiste en incentivar a los clientes a que una vez que efectúen sus pagos antes de la fecha establecida, podrán optar por realizar un descuento extra, mismo que será estipulado, determinado y con previo convenio con la empresa que lo esta ofertando.

Dichos descuentos están basados en decisiones básicas, en donde los clientes cubren sus cuentas por un valor por debajo al precio de venta, siempre y cuando dicho pago antes del término de la fecha indicada de forma anticipada, contando a partir del comienzo del plazo otorgado para el plazo comercial. Es importante mencionar que este descuento ofertado en ningún momento provocará que el precio de venta ofertado se encuentre por debajo del costo del mismo, y como regla general, nadie puede vender por debajo de su costo de la misma mercancía.⁶⁰

La empresa por su parte para poder calcular esta operación y monto que se pueden aplicar los clientes para el caso de pronto pago se establece a razón de la fórmula siguiente:⁶⁰

$$X = \frac{CCT * NIV}{DAC} (PVD(PCD) (1- DPP) + (PSD * PCS) - PCG) - (PVD * DPP) NIV$$

Las siglas de la fórmula anterior se especifican a continuación y se le asignan valores a razón de ejemplificar el descuento a obtener por parte de una empresa:

NIV = Nivel de ventas = 200 mil pesos

PCS = Periodo de cobros sin descuento = 140 días

PCG = Periodo de cobros global sin descuentos = 120 días

PVD = Posición de ventas con descuento = 90 %

PSD = Posición de ventas sin descuento = 10 %

DPP = Descuento por pronto pago de clientes = 5%

PCP = Periodo de cobros con descuento = 20 días

CCT = Costo de capital, midiendo el valor del dinero a través del tiempo = 43.20 %

DAC = Días del año corriente = 360 días

⁶⁰ ORTEGA, Castro Alfonso, Introducción a las finanzas, México, McGraw Hill, 2005, Op. Cit. p. 239 y 280

Sustituyendo la fórmula:

$$X = \frac{43.20 * 200}{360} (.90 (20) (1 - 0.05) + (0.10 * 140) - 120) - (.90 * 0.05) 200$$

$$X = 410.4 + 954$$

$$X = 1364.40$$

Este resultado nos indica que al aplicar un descuento por pronto pago del 5 %, la empresa obtendría una utilidad de \$ 1,364.40

Entre los principales beneficios que obtiene la empresa que otorga el crédito y de acuerdo a la aplicación correcta de esta fórmula se encuentran:

- Una disminución en las cuentas por cobrar.
- Ahorro en las cuentas incobrables.
- Disminución del plazo de cobros.
- Aumento de la rotación de clientes.
- Disminución de la inversión en las cuentas de los clientes.
- Aumento de las utilidades.

Descuentos adicionales al crédito en relación al costo de utilidad en determinados productos o artículos

Regularmente las empresas al realizar estudios de mercado, se percatan que dentro de sus inventarios existen mercancías que tienen muy poco o nulo desplazamiento, y por tanto se tiende a crear políticas que ayuden a mover todo esto a través de descuentos que sin duda incrementarían las ventas “ el precio que te doy para esta mercancía es X, pero si me compras todo el lote te lo pongo en tanto.....” . Esto es aplicable también en aquellas mercancías que son también de una calidad baja, para desplazar de igual o mayor forma que las mercancías que ofertan un precio un poco más alto; esto también opera en aquellos artículos que la empresa oferta y que no son de primera necesidad o de un consumo más exigible, y que sirven de gancho para que el cliente consuma además otros artículos junto con estos y así compensar de cierta forma los descuentos aplicados. En algunas empresas se utiliza una frase muy coloquial y que describe de cierta forma a estos artículos que sirven de gancho para generar más ventas y esta es “el artículo X es el bolillo que hace que la gente venga a la panadería (empresa) y ya estando aquí el cliente se va a llevar unos panes de dulce que son los que hacen que se tengan ganancias, en el bolillo salgo tablas no le gano casi nada”.⁶¹

2.4.3. Estudio de los siguientes términos relativos a las políticas de crédito:

Ampliaciones de crédito

⁶¹ MONTAÑO, Agustín, Administración de la cobranza (programación y control), México, TRILLAS, p.16

Todo aumento de crédito que se proporcione a un cliente determinado, solo se puede dar a través de dos formas:

- * Ampliando el monto o cantidad expresada en dinero, que obviamente se verá reflejado en un aumento de mercancías de manera proporcional.
- * Se puede ampliar un crédito aumentando el plazo en relación con el tiempo expresado en un mayor número de días que se tomará el cliente para pagar sus cuentas.

Estas ampliaciones de crédito antes descritas solo podrán llegar a suscitarse siempre y cuando el cliente haya desempeñado un correcto uso manejo de este, además de haber cumplido de manera correcta y oportuna con todos los pagos dentro del plazo otorgado. La decisión de aumentar el crédito a un cliente puede surgir por iniciativa de la misma empresa, al observar que dentro de su historial se ha cumplido con todos los requerimientos necesarios antes mencionados, o incluso a petición del mismo cliente en base a sus propios intereses y necesidades. En cuanto a este último caso, el otorgante de crédito no deberá de verse forzado en ningún momento a llevar a cabo esta acción de ampliación de crédito, por el contrario deberá ser una decisión perfectamente estructurada, en un estudio que contemple todos los factores que afectan de manera determinante con el desarrollo del crédito ya establecido. Lo que se buscará principalmente será no aumentar riesgos innecesarios, problemas de pago que antes no sucedían dentro del plazo establecido ó simplemente crear cuentas demasiado grandes que podrían convertirse en el peor de los casos en incobrables.⁶²

Disminuciones de crédito

Para el caso de las disminuciones del monto o plazo que en ocasiones se hacen acreedores los clientes, son originadas principalmente por su mal comportamiento en el cumplimiento inadecuado de sus pagos en tiempo y forma. También se suscita que en base a un estudio detallado del comportamiento de los clientes, de acuerdo a su crédito y sobre todo al percatarse de que su negocio debido a diversas causas inherentes a este como son ausencia de ventas, malos manejos administrativos e incluso por problemas hasta personales por parte de los administradores, lo que han generado que exista una disminución en su solvencia económica y es en ese momento donde debe aplicarse un ajuste a su crédito de acuerdo a sus posibilidades. No debe en ningún momento dudarse la opción de aplicar esta política de disminución de crédito sea quien sea el cliente al que enfrente esta situación, ya que independientemente del trato personal que se tenga con el, a lo mejor las relaciones son muy estrechas, pero negocios son negocios y el no tomar una decisión correcta a tiempo provocará a la larga pérdidas por cuentas incobrables.⁶³

Cancelación de créditos

⁶² MONTAÑO, Agustín, Administración de la cobranza (programación y control), México, TRILLAS, p.18

⁶³ Ibidem p. 18

Existen varias situaciones que provocarán que a un cliente se le de por cancelado su crédito, principalmente por el atraso para cubrir sus pagos fuera de los plazos establecidos, pero también por que aún después de que en cierta cantidad de ocasiones se le haya advertido que de no cumplir con sus cuentas y haber disminuido su crédito, continúa con su mismo comportamiento. Estas cancelaciones dependerán también de las políticas que maneje y haya establecido la empresa como se mencionaban en los capítulos anteriores, pueden ser muy estrictas o rígidas, más holgadas, etc, pero determinarán el cortar incluso de manera tajante, toda relación crediticia que se haya adquirido y solo limitándose a realizarse ventas única y exclusivamente de contado. Una de las causas principales de la acumulación de cartera vencida, es la de no tomar a tiempo las decisiones adecuadas para saber decir ya no más crédito y cancelarlo, por que es mejor en muchas ocasiones tener una cartera de clientes aunque pequeña lo más sana posible en cuanto a la liquidación de cuentas, que tener muchas ventas a crédito en donde la mayoría de ellas solo se limitarán a ser remitidas al departamento jurídico.⁶⁴

Reconsideraciones

Puede llegar el momento en que al querer tener una cartera lo más sana posible, se llegue a tener políticas demasiado estrictas en cuanto al pago de facturas, que provocaban que en ocasiones sean cancelados créditos por el incumplimiento a lo mejor ocasional y sin intención alguna por parte de los clientes o tal vez por algún problema que se suscito en ese momento y posiblemente no volverá a suceder; es en ese momento donde se reconsiderará el crédito a razón de dar otra oportunidad para ver si realmente fue un caso fortuito o vuelve a ocurrir. Lo que si se debe tener siempre presente, es que en todos los ramos existen clientes que en ocasiones les gusta ser un tanto morosos, por lo que es la decisión del departamento de crédito e incluso de la misma gerencia general el estar de acuerdo con esta situación constante, o si se cancela definitivamente su crédito.⁶⁵

Trasposos y cambios de razón social

Para el caso de que tanto las empresas o negocios pertenecientes a los clientes que hayan sido traspasados a otros administradores, salvo acuerdo previo con el departamento de crédito así como la gerencia de la empresa y los nuevos propietarios debidamente estipulado en base a las leyes, se traspasaran las cuentas pendientes que en su caso existieran para que sean liquidadas por estos. En dado caso de que los nuevos propietarios no aceptaran absorber los saldos pendientes de pago, se remitirá la cuenta al departamento jurídico, el cual estará encargado de llevar acabo la cobranza judicial. Es importante mencionar que para este ultimo caso el ya llegar hasta esta instancia, será por que la cuenta es considerada difícil de cobro, tendiente a incobrable y en donde la mayoría de los casos se perderá el cliente. Dentro del capitulo III se especifica de manera mas amplia esta situación dentro de lo relacionado a cuentas incobrables.

⁶⁴ MONTAÑO, Agustín, Administración de la cobranza (programación y control), México, TRILLAS, p.18

⁶⁵ Ibidem p. 18

Por su parte para el caso de los nuevos propietarios aún cuando el negocio en esencia sea el mismo, no conservará el crédito que se le había asignado a la anterior administración, conservará las cuentas por pagar que le hayan sido traspasadas, pero en cuanto al crédito si es que lo desea, deberá de ser realizarse un estudio y análisis nuevamente como si fuera un cliente nuevo para la empresa, ya que simplemente y hasta cierto punto no se sabe nada de los nuevos propietarios y no tanto del negocio en sí.

Uno de los casos más usuales es cuando un negocio es traspasado a los descendientes de los propietarios, familiares, o simplemente se efectúa un cambio de razón social por así convenirle al cliente, lo cual genera conflictos acerca de los créditos otorgados, ya que no se sabe si conservar el crédito o cancelar definitivamente. Regularmente el crédito se conserva en el caso del cambio de razón social, siempre y cuando se sigan operando los mismos propietarios y la empresa se encuentre en la misma situación en que estaba antes el cambio, además de enterarse cual fue la causa que originó dicho cambio. Para el caso de traspaso a familiares, lo más sano para la empresa que otorga el crédito, será cancelar los créditos existentes y comenzar una nueva investigación y análisis de crédito como si fuera cliente nuevo. Pero usualmente y debido a recomendaciones y convenios con los antiguos dueños se conserva los créditos tal y como estaban, lo importante en este caso es tener una constante observación del proceso del crédito, debido a que en ocasiones puede variar de manera significativa la solvencia económica del negocio, para lo que se tendrán que efectuar los ajustes necesarios en cuanto al crédito a razón de evitar riesgos innecesarios y sobre todo cuentas incobrables.⁶⁶

2.5. Ventajas y Desventajas del crédito.

Como un instrumento financiero el crédito ofrece como todo una serie de ventajas y desventajas que permite que su desarrollo expansión en ciertas áreas y sectores económicos, en otros se excluye totalmente pero para el caso de las empresas o sociedades mercantiles podemos mencionar las siguientes:

Ventajas⁶⁷

- 1.- Se dice que es un agente de producción, ya que promueve y da salida a toda la mercancía que para las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos evitando el estancamiento, mermas y pérdidas que en su caso pudieran existir al no efectuarse ventas solo de contado.
- 2.- Como un medio de cambio ya que permite obtener una contraprestación que en el mayor de los casos es por medio de una retribución en efectivo (dinero) que permite dar vida y continuidad a una empresa para que siga operando, siempre y cuando es de tomarse en cuenta que siempre esta contraprestación trae alguna retribución, ganancia y o utilidad que puede ya venir contemplada e implícita desde el momento mismo del compromiso o crédito o por lo regular dentro del precio pactado.

⁶⁶ Ibidem p. 18

⁶⁷ ETTINGER, Richard P. y David E. Golieb, Créditos y Cobranzas, México,CECSA, 2001, p.28 - 29

3.- El crédito juega un papel esencial dentro de cualquier economía, ya que sin el no se podrían adquirir muchos artículos, productos e incluso servicios que serían imposibles en algunas ocasiones de contado, por citar un ejemplo, alguna empresa que necesitara maquinaria, infraestructura, que por su mismo costo recurra a adquirir un crédito, va a hacer que la empresa que se los proporcionen también efectúe una venta que a la larga va a ser recurada, ya que posiblemente de contado sería muy difícil que los desplazara, y sobre todo lo más importante es que a través de esa transacción se puede dar fuentes de empleo, mejores ingresos, generación de impuestos que van a repercutir en mayores beneficios proporcionados por el gobierno, en una estabilidad social que permita un mayor poder adquisitivo desde nivel personal, a través del núcleo familiar y por ultimo a nivel macroeconómico por medio de la sociedad en si.

4.- Hace más productivo al capital de cualquier empresa, ya que acelera el movimiento de los bienes del productor al consumidor parcial o final, aumentando el volumen de los bienes producidos y vendidos, ya que de lo contrario no habría un crecimiento sino mas bien un estancamiento que solo a la larga conllevaría a la desaparición de la organización, y sobre todo de las fuentes de empleo.

Desventajas⁶⁸

1.- Una mala programación en el otorgamiento de créditos excesivos pueden generar a la larga una escasa recuperación de efectivo que afectará el capital y liquidez de la empresa que este proporcionándolos.

2.- Aún cuando se realice un estudio exhaustivo para el otorgamiento de crédito, habrá ocasiones, en que los clientes no cumplen con los compromisos adquiridos en tiempo y forma, lo cual indica una falta de recuperación en la cartera, creando los llamados “elefantes blancos“que no son más que grandes cantidades de dinero que se encuentra sustentadas en documentos pero que no se ven reflejadas en dinero, mientras que por su parte las ventas podrán ser muy altas pero en cuanto a la contraprestación “la cobranza“ indica todo lo contrario.

3.- En ocasiones las empresas en su esfuerzo por aumentar sus ventas, conceden créditos con demasiada libertad o simplemente no se muestran muy diligentes en el cobro de las deudas por parte de los clientes, para no afectar sus relaciones comerciales. Tales prácticas pueden generar costos innecesarios por cuentas que seguramente se convertirán en incobrables, y que dichas diligencias dentro de periodos de recesión pueden marcar la línea divisora entre la supervivencia y la quiebra.

2.6. En que consiste el capital de trabajo.

El capital de trabajo se define como la parte del capital o de la inversión de la empresa con la que ésta realiza sus operaciones, por tanto entre menor sea este mayor será la rentabilidad de la empresa y por lo tanto el riesgo se incrementará a razón de una

⁶⁸ MONTAÑO, Agustín, Administración de la cobranza (programación y control), México, TRILLAS, p.12 - 13

quiebra inminente. Uno de los secretos para que una empresa desempeñe una buena administración financiera a través el capital de trabajo, estará basada en los recursos obtenidos a largo plazo como son el capital contable y el pasivo circulante.⁶⁹

El activo circulante, corriente o capital contable, son los bienes y valores que por lo regular se convierten en dinero dentro de un plazo no mayor a un año y el cual se entiende como el conjunto o segmento importante cuantificable sobre los beneficios futuros esperados controlados por una entidad, y que están representados por efectivo, derechos, bienes o servicios que son derivados de transacciones pasadas, al igual que otros eventos ocurridos. Por lo tanto estas partidas representan efectivo y que dentro de una forma razonable se espera que se conviertan en efectivo, bienes o recursos que brindarán un beneficio económico futuro ya sea por su venta, uso, consumo o servicios dentro de un plazo de un año o a través de un ciclo financiero a corto plazo.⁷⁰

Por su parte el activo circulante se divide en dos grupos importantes:

- Activo circulante disponible
- Activo circulante realizable

El activo circulante disponible es aquel que esta representado por el efectivo de disponibilidad inmediata y el cual se encuentra representado por las siguientes cuentas principalmente:

- Caja
- Fondo fijo de caja chica
- Fondo de oportunidades
- Bancos
- Inversiones temporales en valores negociables

El activo circulante realizable se encuentra formado por aquellos recursos que son derechos de cobro y que se pueden vender, usar o consumir que producirán beneficios futuros en un plazo de un año o durante el ciclo financiero a corto plazo representado por la siguientes cuentas:

- Clientes
- Documentos por cobrar
- Deudores
- Funcionarios y empleados
- Iva acreditable
- Anticipo de impuestos
- Inventarios
- Mercancías en tránsito
- Anticipo a proveedores
- Primas de seguros y fianzas
- Rentas pagadas por anticipado
- Intereses

⁶⁹ ORTEGA, Castro Alfonso, Introducción a las finanzas, México, McGraw Hill, 2005, Op. Cit. p. 223

⁷⁰ ORTEGA, Castro Alfonso, Introducción a las finanzas, México, McGraw Hill, 2005, Op. Cit. p. 223 - 224

Por su parte el pasivo circulante es el conjunto o segmento cuantificable de las obligaciones presentes de una entidad, que implica en forma virtualmente ineludible, la futura transferencia de efectivo, bienes o servicios a otras entidades, debido a transacciones o eventos pasados. A su vez este pasivo circulante está integrado por las deudas y obligaciones por parte de una entidad económica, y en donde el plazo de liquidación de las mismas no será mayor a un año o al del ciclo financiero a corto plazo integradas por las siguientes cuentas:⁷¹

- Proveedores
- Documentos por pagar
- Acreedores
- Anticipos a clientes
- Dividendos por pagar
- Iva causado
- Impuestos y derechos por pagar (ISR, PTU)
- Rentas cobradas por anticipado

Es entonces que la administración del capital de trabajo, es la parte de la administración financiera que tiene por objeto coordinar los elementos de una entidad, para que se determine los niveles apropiados de la liquidez del activo circulante, al igual que el endeudamiento y escalonamiento de los vencimientos del pasivo a corto plazo influidos por la compensación entre el riesgo y la rentabilidad.

Por su parte para obtener el capital de trabajo con el cuenta una entidad es necesario basarse en la siguiente fórmula:

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

A su vez la estrecha relación entre el capital de trabajo, la rentabilidad y el riesgo se pueden cuantificar a través de las fórmulas siguientes:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Las Ventas netas} - \text{costo total}}{\text{Activo circulante}}$$

El riesgo por su parte considerado como la probabilidad de que una empresa llegue a ser insolvente e incapaz de pagar sus deudas se puede calcular a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo} = \frac{\text{Activo circulante (es menor) al Pasivo circulante}}{\text{Activo circulante}}$$

Por su parte se pueden encontrar tres tipos existentes entre el riesgo y la rentabilidad las cuales se mencionan a continuación:

* A mayores ventas rentas se obtiene mayor rentabilidad.

$$\text{La Rentabilidad} = \frac{\text{Ventas netas} - \text{costo total}}{\text{Activo circulante}}$$

* Si las ventas netas se incrementan y el costo total se mantiene igual, la utilidades automáticamente se incrementan.

* Si por último, las ventas netas aumentan, y el costo total se disminuye, entonces las utilidades serán aún mayores.

⁷¹ ORTEGA, Castro Alfonso, Introducción a las finanzas, México, McGraw Hill, 2005, Op. Cit. p. 224 - 225

Es importante mencionar que existe otra fórmula más detallada que permite obtener el capital de trabajo con que cuenta una entidad y esta se basa en aplicar los siguientes elementos:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Pasivo Fijo} + \text{Pasivo Diferido} + \text{Capital Social} + \text{Superavit} - \text{Activo Fijo} - \text{Activo Diferido}$$

2.6.1. Opciones del capital de trabajo⁷²

En cuanto a las opciones de capital de trabajo son cursos de acción factibles para seleccionar la mejor y más ventajosa opción en que deben utilizarse los pasivos a corto plazo para el propio financiamiento de los activos circulantes de la entidad. Por su parte existen tres cursos de acción, opciones o políticas de capital de trabajo más comúnmente utilizadas dentro de las empresas y las cuales se describen a continuación:

1. Curso de acción nivelador: En este caso la empresa financia sus activos circulantes estacionales con deudas a corto plazo así como los activos permanentes con fuentes de financiamiento de deudas a largo plazo. Entre las características principales dentro de esta opción de capital de trabajo encontramos:

- Las variaciones estacionales o requerimientos transitorios del efectivo de la empresa se cubren mediante fuentes de financiamiento a corto plazo.
- Las necesidades permanentes de efectivo se satisfacen con fuentes de financiamiento a largo plazo.
- Este curso de acción se aplica a empresas que tienen difícil acceso a créditos a corto plazo.
- En ocasiones puede llegar a ser difícil satisfacer necesidades imprevistas de efectivo.
- Generalmente este curso de acción nivelador produce utilidades altas y alto riesgo de liquidez.

2. Curso de acción defensivo: En este curso de acción se utiliza cuando la empresa financia el total de sus necesidades o de sus requerimientos en efectivo, para sus activos circulantes estacionales y permanentes con deuda o pasivos a largo plazo y capital contable. Entre sus características esenciales de este curso encontramos:

- Las variaciones estacionales de efectivo y las necesidades de activo permanente se financian con fuentes de financiamiento a largo plazo.
- Se financian con pasivo circulante para requerimientos de efectivo imprevistos o eventuales y cuando la tasa de interés a corto plazo es mayor que la tasa de interés a largo plazo.
- En este caso por lo regular se generan utilidades bajas y bajo riesgo de liquidez.

3. Curso de acción mixto: Para este caso la empresa financia sus requerimientos de efectivo para activos circulantes estacionales y activos permanentes mediante un promedio entre el curso nivelador y el curso de acción defensivo. Entre sus principales características se encuentran:

⁷² ORTEGA, Castro Alfonso, Introducción a las finanzas, México, McGraw Hill, 2005, Op. Cit. p. 260 – 261 - 262

- Este curso de acción es aplicable de acuerdo a las características del curso de acción nivelador y defensivo.
- El curso de acción mixto es menos riesgoso que el curso de acción defensivo.
- Por su parte este curso de acción mixto tiende a ser más riesgoso que el curso de acción nivelador.
- En cuanto al costo financiero del curso de acción mixto es más barato que el curso de acción defensivo, pero más caro que el nivelador.

2.7. Proyectos de inversión.⁷³

Es el área de finanzas quien se encarga de administrar las cuentas por cobrar de la empresa, que no son más que créditos que se otorgan a los clientes para concederles un tiempo razonable para pagar los artículos que ha comprado una vez que los ha recibido. La misma empresa considera que las cuentas por cobrar son un instrumento de mercadotecnia para el logro de mayores ventas y por tanto mayores utilidades.

Es por lo anterior que para que se tenga un correcto control de los créditos otorgados por la empresa y que estos no sobrepasen los límites establecidos al extenderlos en demasía, es indispensable que se efectúe un estudio financiero determinando cuanto se va a invertir en este rubro, a razón de evitar que se llegue también a una situación en que el rendimiento no resulte tan idóneo.

Por lo tanto el objetivo de las cuentas por cobrar será estimular las ventas con la finalidad de captar el mayor número de clientes posibles, mientras que por su parte la administración financiera tendrá como objetivo el maximizar las utilidades y el rendimiento de la inversión aplicada, cuidando a su vez que no se abuse del procedimiento de otorgamiento de créditos dejando de ser rentables, si no por el contrario atractivo en relación con respecto al rendimiento sobre la inversión a través de los siguientes puntos:

- Que cantidad se debe invertir en las cuentas por cobrar
- Cual será la línea máxima de crédito que se puede otorgar a cada cliente en específico
- Establecer perfectamente cuales serán los plazos máximos de crédito.
- Un exacto y efectivo sistema de cobranzas.

A su vez es necesario que para que exista un control adecuado acerca de los proyectos de inversión, se establezca un periodo de crédito real de acuerdo a las posibilidades de la empresa. Es decir, en muchas de las ocasiones la exigencia por parte de la empresa en obtener la recuperación de la inversión designada, provoca a que se efectúen modificaciones directas a las condiciones de crédito, y por lo tanto se ofrecen descuentos por pronto pago, que estarán estrechamente vinculadas también, con los ajustes necesarios hacia las políticas que las coordinan. Es así que por ejemplo se tienen ventas a crédito de 30 días, y en base a un estudio financiero de inversión la empresa se encuentre en condiciones de otorgar un descuento extra por pronto pago del 2 % a 10 días con la finalidad de obtener mayor recuperación de pagos aún cuando se sacrifique cierto porcentaje . Por otro lado de

⁷³ ORTEGA, Castro Alfonso, Introducción a las finanzas, México, McGraw Hill, 2005, Op. Cit. p. 273 a la 284

no llevarse a cabo una situación de descuento por pronto pago, la empresa podría incurrir en costos tales como:

- El de capital necesario para financiar las cuentas por cobrar durante los 30 días que pasarán hasta que recupere la cobranza.
- De cobranza, como facturación, contabilidad de cuentas sueldos y administración de créditos.

Para poder entender de manera mas amplia en que consiste la revisión acerca de un proyecto de inversión orientado hacia las cuentas por cobrar, se puede calcular en primera instancia el saldo promedio de las cuentas por cobrar y el cual se calcula a través de la fórmula siguiente:

$$\text{Saldo prom.de CXC} = (\text{Vtas a crédito anuales} / \text{días del año}) (\text{promedio de días de cobranza})$$

Sustituyendo la fórmula:

$$\text{Saldo prom. CXC} = (2,060 / 360) (33)$$

$$\text{Saldo prom. CXC} = 188 \text{ pesos}$$

Posteriormente se calcula la inversión promedio de las cuentas por cobrar en base a la fórmula siguiente:

$$\text{Número de veces que se recupera la cobranza} = \text{días del año} / \text{prom. de días de cobranza}$$

Sustituyendo la fórmula:

$$\text{Número de veces que se recupera la cobranza} = 360 / 33 = 10.9 = 11$$

En base a este resultado se calcula la inversión promedio de las cuentas por cobrar:

$$\text{Inversión promedio de las CXC} = \text{promedio de costo de vtas} / \text{Núm. Rec, cobranza}$$

Sustituyendo:

$$\text{Inversión prom. CXC} = 4,150 / 11 = 377 \text{ pesos}$$

Por último se obtiene el costo de oportunidad total de la inversión en cuantas por cobrar y el cual se calcula con la fórmula siguiente:

$$\text{Costo de oportunidad} = (\% \text{ riesgo de inversión CXC} - \% / 100) (360/360 - \text{prom días cob.})$$

Sustituyendo la fórmula:

$$\text{Costo de oportunidad} = (0.12 - 0.12/100) (360/360 - 33) = (.1188)(1.10) = 13.07 \%$$

2.8. Costo de capital⁷³

El costo de capital es el rendimiento que un grupo de inversionistas requiere para correr el riesgo del proyecto, mientras que estos pueden compartir la carga de ese riesgo de cualquier manera en que se pongan de acuerdo. Mientras que por su parte en un entorno de mercados de capital perfectos, cada inversionista requerirá el rendimiento justo por la cantidad de riesgo corrido, y por consiguiente el promedio será siempre el mismo no importando los componentes que lo conforman.

Por su parte el costo de capital dentro de una empresa, estará orientado dentro de dos vertientes principales referentes al crédito que son, el costo de incobrabilidad y el costo dirigido a la investigación y cobranza. Estos dos tipos de costos se especifican a continuación:

Costo de Incobrabilidad.- Este costo la empresa que otorga el crédito a través de la siguiente fórmula:

$$\text{CIN} = \text{CIC} + \text{CCF} + \text{CMO} + \text{CCI}$$

En donde las siglas significan:

CIN = Costo de Incobrabilidad

CIC = Costo de Investigación de cobranza

CCF = Costo del capital de financiamiento

CMO = Costo de Morosidad

CCI = Costo de Capital Invertido que significa el costo de las ventas de los artículos o mercancías no pagadas por los clientes.

Costo de Investigación y cobranzas.- Este costo es el importe de todas las erogaciones que lleva a cabo una empresa para poder otorgar los créditos y efectuar la cobranza. Dentro de estos costos más comunes encontramos: sueldos del personal de crédito y cobranzas, papelería, gastos para transportes, gastos de instrumentos o medios necesarios cumplir con estos y depreciación del activo fijo de ese departamento. El importe de ese costo se calcula a través de la fórmula siguiente:

Costo de Investigación y cobranza = Ventas Netas a Crédito X La Tasa de invest. y cobros.

2.8.1. Costo de capital histórico contra incremental (ingreso histórico contra ingreso presente)⁷⁴

Para poder entender en que consiste el costo de capital histórico contra un incremental, debemos tomar en cuenta en primera instancia que es el costo de capital, el cual se define como el rendimiento que un grupo de inversionistas requiere para correr el riesgo del proyecto.

Dentro de un sentido estricto el término costo de capital puede ser muy engañoso, ya que este no consiste en los costos históricos de los fondos de la compañía,

⁷³ ORTEGA, Castro Alfonso, Introducción a las finanzas, México, McGraw Hill, 2005, Op. Cit. p. 12 y 241

⁷⁴ EMERY, R. Douglas y Finerty D. Stowe John, Fundamentos de Administración Financiera, México, Pearson Education, 2000 p. 398

como son los pagos de cupón de bonos existentes, lo que determina el costo de capital. El costo de fondos pendientes es un costo de oportunidad. Esta entonces es la tasa con la cual los inversionistas proporcionarían financiamiento para el proyecto de presupuesto de capital que se está considerando hoy. Es importante tener en cuenta que si se es utilizado el costo de capital histórico de la empresa para evaluar proyectos de presupuesto de capital, el análisis será erróneo, ya que las mismas tasas de interés han cambiado.

Al llevar a cabo un estudio de los mercados de capital, aun cuando sea de manera breve, se llegaría a la conclusión de que las tasas de mercado no son constantes, mientras que solo hay un rendimiento requerido para el nivel de riesgo de un mercado de capital eficiente. Por su parte cualquier diferencial entre los rendimientos de inversiones comparables o entre los rendimientos esperado-requerido de una sola inversión, se eliminará debido a la actividad de arbitraje.

Por su parte el costo de capital tampoco es el rendimiento requerido de las operaciones históricas existentes de la empresa. Todo esto a causa de que el costo de capital actual de la empresa refleja el riesgo promedio de todos los activos existentes, sin embargo el riesgo del nuevo proyecto el ingreso presente o incremental, podría ser muy alejado al promedio antes citado. Es por esto que el costo de capital es rendimiento requerido de un proyecto de presupuesto de capital. Por su parte el rendimiento requerido de cualquier inversión es el rendimiento mínimo que los inversionistas deben esperar ganar para encontrarse en la disponibilidad de financiar la inversión hoy. Por su parte la gerencia actuará pensando en lo que más beneficia a los depositarios, el costo de capital de es el rendimiento requerido del proyecto, por lo tanto el rendimiento que los inversionistas ganarían hoy con inversiones comparables en el mercado de capital, valores dentro de este que poseen el mismo riesgo.

2.9. Cálculo del Precio de venta de contado y a crédito⁷⁵

En el momento en que una empresa tome la decisión de integrar dentro de su sistema de ventas el otorgar a sus clientes crédito para que adquieren sus productos, es necesario que se lleven a cabo una serie de estudios y cálculos financieros, mismos que han sido descritos en los puntos anteriores, a razón de que no se afecte la liquidez y estabilidad de la misma por las siguientes causas:

- a) Cuando la empresa realiza ventas de contado, no tendrá que preocuparse por efectuar cálculos adicionales por gastos adicionales, ya que simplemente no habrá gastos financieros adicionales.
- b) Por su parte si la empresa tiene contemplado el manejar estos productos por medio de ventas a crédito entre sus clientes, deberá manejar un estudio de financiamiento, a razón de aplicar a este, la suma de diversos conceptos que estarán implícitos sin lugar a dudas dentro del mismo y entre los que destacan:

1. El costo de capital. El cual estará integrado por una serie de estudios financieros acerca de los plazos, que no son más que el tiempo expresado en número de días.

⁷⁵ ORTEGA, Castro Alfonso, Introducción a las finanzas, México, McGraw Hill, 2005, Op. Cit. p. 275

2. Todos los costos y gastos inherentes a investigaciones, otorgamiento de crédito, sueldos y salarios del personal que labora para este departamento.
3. A su vez se sumarán todos los gastos que se darán de manera proporcional por concepto de recuperación de créditos y/o cobranzas.
1. Por último todos los intereses que se deriven por la aplicación de los anteriores conceptos, a fin de amortiguar los posibles gastos inherentes por concepto de falta de recuperación de cobros, cartera vencida e incluso por cuentas incobrables.

Adicionalmente al cálculo del precio de venta se sumarán el impacto que sufre este por el incremento a las depreciaciones y amortizaciones de activos, así como el pago de los intereses, los cuales constituyen un Gasto Virtual. Este Gasto se denomina así ya que no refleja una salida de efectivo y el cual se considera como una fuente de financiamiento mismos que serán incluidos dentro del precio de venta y los cuales serán cobrados al cliente conjuntamente con los gastos y costos reales. A continuación se muestra un ejemplo de cómo se integra el precio de venta:

a) Consumo de materias primas	\$ 560,000.00
b) Pago de mano de obra directa	735,000.00
c) Gastos indirectos de fabricación (\$50,000.00 de gastos por incremento a la depreciación. de maquinaria)	280,000.00
d) Gastos de administración (\$35,000.00 de gastos por incremento a la depreciación. de mobiliario)	650,000.00
e) Gastos de venta (\$10,000.00 de gastos por incremento a la depreciación de equipo de transporte)	610,000.00
f) Gastos financieros (referente al crédito y la cobranza)	120,000.00
g) Utilidad para socios	370,000.00
h) Producción de piezas en el mes	55,000.00

CALCULO DEL PRECIO DE VENTA A CREDITO

Total suma de todos los conceptos	\$ 3,325,000.00 Costo Unitario
(entre) la producción de piezas	55,000.00
Precio de venta a crédito	\$ 66.50 por pieza

Cabe señalar que dentro de los gastos financieros mencionados en este ejemplo, se van a integrar todas aquellas erogaciones que efectúa la empresa para otorgar el crédito y realizar la cobranza, adicionales a los gastos que se generan por la simple acción de venta que sería única y exclusivamente de contado, tales como son:

1. Sueldos del personal de crédito
2. Sueldos para el personal de cobranzas
3. Depreciación de activos fijos del departamento de crédito y cobranzas

4. Gastos por transportación
5. Gastos propios para medios de comunicación y desplazamiento
6. Papelería
7. Gastos por investigación y cobranza.

Ahora bien, para constatar cuál sería el precio de contado que se podría ofrecer a los clientes, tomando en cuenta el ejemplo anterior quedaría de la siguiente manera:

CALCULO DEL PRECIO DE CONTADO

Total suma de todos los conceptos	\$ 3,205,000.00 Costo Unitario
(entre) la producción de piezas	55,000
Precio de venta al contado	\$ 58.27 por pieza

En entonces que la diferencia en cuanto al precio de venta al contado y a crédito para el caso de este ejemplo, radica en un 14 % aproximadamente más al efectuarse a crédito, sin embargo la gran diferencia radica entre el plazo que ofrece la empresa para liquidar las cuentas, además de la comodidad y sobre todo el financiamiento que se obtiene de este, entre muchos otras ventajas que ofrece la utilización y otorgamiento del crédito.

Por su parte para obtener el cálculo exacto acerca de los gastos por investigación y otorgamiento de crédito así como de la cobranza en forma global, se obtiene a través de aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Costo de Investigación y cobranza} = (\text{Ventas Netas a Crédito})(\text{Tasa de Investigación y Cobranza})$$

2.9.1. Costo promedio ponderado de capital.⁷⁶

El costo de capital promedio ponderado de capital (CCPP), es aquel que se describe en términos de tasas de financiamiento, el cual se representa como el conjunto de componentes de cualquier paquete de financiamiento que permita emprender el proyecto como por ejemplo podría ser 40% deuda y 60% capital o 20% deuda y 80% capital, etc.

Como se mencionaba en los puntos anteriores, el costo de capital es el rendimiento que un grupo de inversionistas requiere para correr el riesgo del proyecto, pero en este caso, el costo promedio ponderado de capital es donde los inversionistas pueden compartir la carga de ese riesgo de cualquier manera en la que estén de acuerdo. En un entorno de mercados de capital perfectos, cada inversionista requerirá el rendimiento justo por la cantidad de riesgo corrido y en donde el promedio será siempre el mismo, sean cuales sean los componentes. Por su parte ciertas imperfecciones del mercado de capital, como los impuestos asimétricos y los costos de transacción, pueden hacer que el que el paquete afecte el costo promedio.

El costo promedio ponderado de capital es el que servirá para evaluar el proyecto de inversión, pero no se determinará hasta que sean conocidas las diferentes

⁷⁶ EMERY, R. Douglas y Finerty D. Stowe John, Fundamentos de Administración Financiera, México, Pearson Education, 2000 p. 406 - 409

fuentes de financiamiento seleccionadas por la empresa, así como las tasa de interés pactada y la tasa de impuestos vigente. Por lo tanto el costo promedio ponderado de capital, representa la mezcla de las diferentes fuentes de financiamiento en cuanto al monto contratado y la tasa de interés pactada.

A continuación se mencionan algunas de las fuentes de financiamiento a través de una tabla, en donde se determinan además el rendimiento que desean los socios por medio del rendimiento de CETES (8%) a 28 días más el riesgo(10%), igual al 18%; así como la tasa de impuesto sobre la renta(28%) y PTU (Participación de los trabajadores en las utilidades = 10%) para determinar el costo promedio ponderado de capital:

CALCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL

CONCEPTO	IMPORTE	%	INTERES PACTADO	NETO TASA DE ISR y PTU	TASA REAL	COSTO PONDERADO DE CAPITAL
Proveedores	\$ 970,000	29	9.00	62.00	5.58	1.62
Acreedores	\$ 720,000	22	10.50	62.00	6.51	1.43
Préstamo Directo	\$ 540,000	16	13.00	62.00	8.06	1.29
Préstamo Refaccionario	\$ 650,000	19	15.00	62.00	9.30	1.77
Socios	\$ 480,000	14	12.00	100.00	12.00	1.68
TOTAL	\$ 3,360,000	100				7.79

De acuerdo al resultado obtenido se entenderá como aquel que corresponde al rendimiento mínimo que se debe exigir al proyecto, para que este sea rentable y autosuficiente para liquidar sus deudas, al mismo tiempo de absorber el costo financiero de ellas.

Es importante tomar en consideración que el 7.79 obtenido en el ejemplo anterior, esta expresado en por ciento, mismo que será adicionado al precio de venta a crédito ofrecido a los clientes. Por lo tanto se podría considerar el siguiente resultado:

Precio de venta a crédito = precio de venta + costo promedio ponderado de capital

Sustituyendo:

Precio de venta a crédito = $66.50 + 0.52 = \$ 66.97$

En donde: $\$ 0.52 = (7.79\% \text{ del precio } \$ 66.50)$

Por otra parte, este costo promedio ponderado de capital ayudará a evaluar el proyecto de inversión, castigando los beneficios históricos y convirtiéndolos en beneficios a valor presente. Es importante destacar, que estos elementos obtenidos en la tabla anterior, permitirán al administrador financiero contar con los elementos para decidir cuales serán las fuentes que más se ajusten a sus necesidades de financiamiento, mientras que por su

parte las tasas de interés no afecten de manera trascendente los rendimientos que el mismo proyecto genere.

2.10. ¿Qué es el factoraje financiero?⁷⁷

Cualquier empresa comercial industrial comercial, industrial, de servicios, o persona física con actividad empresarial, genera al vender sus productos o servicios actividades comerciales las cuales pueden ser documentadas en pagarés, letras de cambio, contra recibos, facturas selladas u otros medios. Es entonces donde esta persona física o moral puede entrar a un concepto que se conoce como factoraje financiero.

El factoraje financiero es una alternativa que permite disponer anticipadamente de las cuentas por cobrar, mediante el contrato de factoraje, la empresa de factoraje financiero llega a un acuerdo con el cliente en adquirir derechos de crédito que este tenga a su favor por un precio determinado, en moneda nacional o extranjera, independientemente de la fecha y forma en que se pague.

Las empresas dedicadas al factoraje financiero son sociedades anónimas, autorizadas por la SHCP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público) que financian cuentas por cobrar y las cuales proporcionan servicios profesionales de cobranza, investigación y análisis de crédito.

2.10.1. ¿Para que sirve el factoraje financiero?⁷⁸

A través de esta operación, la empresa de factoraje ofrece liquidez a sus clientes, es decir, la posibilidad de que dispongan de inmediato de los recursos expresados en dinero para hacer frente a sus necesidades y obligaciones o bien realizar inversiones. Por su parte la importancia de estas empresas es que desempeñan en el sistema mexicano una función de intermediación no bancaria, orientada al financiamiento de la actividad comercial, mediante la adquisición de derechos de crédito

Por su parte la empresa de factoraje llevará a cabo las siguientes actividades:

- * Adquiere las cuentas por cobrar a través de un contrato de cesión de derechos de crédito o por endoso, pagándolas anticipadamente conforme a las condiciones establecidas.
- * Evalúa las condiciones crediticias de los deudores (compradores de los productos o servicios) e informa a sus clientes de los cambios en la recuperación de los mismos.
- * Reembolsa al cliente el remanente en caso de que no existan descuentos, devoluciones de mercancía o ajustes en el pago.
- * Informa a sus clientes todas las operaciones, movimientos y cobranzas de sus cuentas.

⁷⁷ ORTEGA, Castro Alfonso, Introducción a las finanzas, México, McGraw Hill, 2005, Op. Cit. p. 87 - 88

⁷⁸ página electrónica:<http://html.ricondelvago.com/factoraje-financiero.html>

2.10.2. Antecedentes del factoraje financiero⁷⁹

El antecedente más antiguo del factoraje fue la compra de cartera que se realizaba en Babilonia, aproximadamente en el año 600 a.c. el cual quedó debidamente expresado en vestigios de esa época. Posteriormente en la antigua Roma en el año 240 a.c. se realizaba un tipo de operación parecido al factoraje actual. Uno de los registros más claros del factoraje corresponde a Inglaterra donde eran los factores los que en el siglo XVII vendían diversas mercancías en el mundo, y los cuales iban financiando estas transacciones

En la época colonial, actuando en la América anglosajona por cuenta de exploradores ingleses, alcanzarían una gran preponderancia económica distribuyendo las mercancías, realizando los cobros de las mismas y facilitando anticipos a los exportadores ingleses. En aquel entonces prestaba un inigualable servicio, ya que seleccionaban los compradores, fijándoles límites de crédito, hasta terminar por asegurar el cobro de las ventas realizadas a crédito, sobre el papel facilitaban anticipos.

A finales del siglo XIX, cuando se promulgaron las leyes arancelarias, los factores habían adquirido un amplio conocimiento del mercado y un gran potencial financiero, de tal forma se vuelcan hacia los productores del país y renuncian a sus lazos con la antigua metrópoli, dejando a un lado también el papel que venían jugando, transformándolo exclusivamente en un servicio financiero administrativo, desarrollando técnicas de información de cobro, garantizando este y facilitando la movilización de ventas a crédito.

Ya en este siglo aparece en los años 30 en el mercado financiero como consecuencia por la depresión financiera, el antecedente de lo que denominamos factoring, con recursos introducidos por los bancos estadounidenses.

Al finalizar la década de los años 50, cuando el comercio internacional atraviesa nuevamente una etapa de normalidad, se plantea la introducción en los países desarrollados y en vías de desarrollo.

Definición⁸⁰

“Herramientas de financiamiento, mediante el cual, una empresa vende sus cuentas por cobrar a descuento a una institución financiera general u organismo auxiliar de crédito, denominada factor, para reducir su ciclo de flujo de efectivo, mediante la conversión de sus cuentas por cobrar en dinero”

El factoring es “un servicio Especializado de crédito y cobranza que permite a la empresa mejorar su administración, sus recursos y su productividad de la recuperación de la cartera, la eliminación de riesgos en las ventas a crédito y la disposición de recursos en forma instantánea”

Sistema integral de apoyo financiero por medio del cual una empresa de factoraje (factor) compra a un cliente (cedente), que a su vez es y servicios, su cartera (clientes, facturas, listados, contra recibos), después de hacerle un estudio de crédito. el

⁷⁹ Ibidem. Op. Cit. p. 1

⁸⁰ página electrónica:<http://html.ricondelvago.com/factoraje-financiero.html> p. 2

cedente debe notificar lo anterior a sus clientes para que el pago se haga al factor. El objetivo claro de esto es lograr liquidez, un aumento en el capital de trabajo.

2.10.3. Objetivos del factoraje financiero⁸¹

- Mejorar la situación financiera y la posición monetaria, porque evita endeudamientos que incrementan pasivos.
 - Aprovechar oportunidades, como descuentos por pronto pago.
 - Optimizar la rotación de los activos y capital.
 - Proporcionar un financiamiento ágil de disponibilidad inmediata y equilibrado con relación al volumen de ventas de la organización cliente.
 - Nivelar los flujos de efectivo y optimizar el manejo de la tesorería, especialmente cuando se tienen ventas estacionales.
 - Reducir costos financieros y mejorar la productividad general de la empresa.
 - Ofrecer soluciones dirigidas a la problemática financiera de las organizaciones, fundamentalmente en lo concerniente a la liquidez y capital de trabajo derivando beneficios financieros, administrativos, estratégicos y fiscales en su operación.
2. **Financiamiento**, a través de la cesión de cuentas por cobrar a la empresa de factoraje.
 3. **Administración, custodia y servicio de cobranza**. Permite a la empresa ceder al manejo y recuperación de su carrea en manos de especialistas.
 4. **Investigación crediticia**.

2.10.4. Ventajas comparativas del factoraje financiero con otras fuentes de información.

El factoraje representa un sistema de servicio financiero enfocado fundamentalmente a resolver necesidades de capital de trabajo de la empresa anticipadamente sus cuentas por cobrar, recibiendo las siguientes ventajas:

Financieras.

- **Liquidez.** Ofrece una fuente segura, confiable y continua de recursos.
- **Situación financiera.** Permite a la empresa crecer, utilizando sus propios recursos, provocando una más sana situación financiera en mejorar la rotación de activos.
- **Nivelador de flujos.** Cuando existen ventas estacionales, egresos extraordinarios o de ocasión, así como aprovechar oportunidades en proveedores.
- **Reciprocidad.** No requiere depósitos o inversiones por concepto de reciprocidad. No inmoviliza activos.
- **Incrementa la capacidad de negociación con los proveedores.**

⁸¹ página electrónica: <http://html.ricondelvago.com/factoraje-financiero.html> p. 2

- Este se realiza mediante un contrato de apertura de crédito en el que pueden descontarse cuentas por cobrar no necesariamente títulos de crédito. En este caso se tienen facturas recibidas, contra recibos pagarés del obligado.

Administrativas.

- Crédito y cobranzas. Las tareas no productivas de crédito, administración y gestión de cobranza a los profesionales de factoraje, pérdida de tiempo.
- Elimina controles. El factoraje mantiene informada a la empresa sobre sus clientes y situaciones particulares de cobranza.
- Apertura de nuevos mercados. Debido a la estrecha relación que existe con los principales compradores, surge la posibilidad de recorrer mercados.
- Productividad. Eficiente el ciclo operativo de la empresa, ya que no requiere esperar hasta la fecha de cobro para una nueva compra de materias primas.

Desventajas.

- Costo elevado, concretamente el tipo de interés aplicado es mayor que el del descuento comercial convencional.
- El factor puede no aceptar algunos documentos de su cliente o pedir para la operación la opción con recurso.
- Quedan excluidas las operaciones relativas a productos perecederos y las de largo plazo.
- El cliente queda sujeto a criterio de la sociedad factor para evaluar el riesgo de los distintos compradores.

Obligaciones de la sociedad factor y la empresa

La sociedad factor puede rechazar las operaciones que no ofrezcan las garantías normales de mercado. Respecto de las demás operaciones, son:

- Cobrar deudas
- Respetar las fechas de vencimiento de las facturas para proceder al cobro.

Las obligaciones de la empresa son:

- Ceder todos los créditos que originen sus ventas
- Notificar a su clientela la firma del contrato con la sociedad factor.
- Facilitar a la sociedad factor informe sobre: ventas, situación financiera, contabilidad. También los pagos recibidos directamente obligándose a ceder los fondos así obtenidos.
- Retribuir a la sociedad factor los servicios prestados.
- Responder al incumplimiento de las obligaciones contrariadas con sus clientes.

2.10.5. Tipos de factoraje financiero ⁸²

1. **Factoraje con recurso:** El factor realiza una compra condicionada al cedente al anticiparle un porcentaje de la cartera vendida o cedida. Al vencimiento de la cartera cobra el total dl y reembolsa el remanente no anticipado. Si el cedente tiene la obligación de liquidar el importe. De esta forma se reduce el riesgo.
2. **Factoraje con recurso anticipado:** Es el modo más utilizado y más comercial en el medio, se realiza la operación mediante la cesión de cuentas por cobrar por parte de la cedente a favor el factor, estando este último en condición de entregar un anticipo sobre el importe de la cesión.
3. **Factoraje con recurso vencido:** Fundamentalmente opera igual que el anterior con la diferencia de que el cargo financiero se factura mensualmente los saldos utilizados, el honorario se cobra por anticipado.
4. **Factoraje puro o sin recurso:** La empresa de factoraje corre todo el riesgo de no cobrar, no hay garantía. En este tipo de factoraje existe una venta real las cuentas por cobrar.
5. **Factoraje a proveedores.** Convenio que un factor celebra con una empresa de gran arraigo y solvencia con el objeto de apoyar a sus proveedores de la empresa de factoraje los pagarés emitidos por la empresa antes del plazo contratado para su pago. La operación se realiza por 100% del valor descontando el cargo financiero. De esta manera, el proveedor recibe su pago de contado y el cliente no altera sus políticas de crédito.
6. **Factoraje cien.** En esta modalidad adiciona un convenio por medio del cual se constituye una nueva reserva para cubrir posibles descuentos o devoluciones, cantidad que se invierte ene le mercado de renta fija a las mejores tasas.
7. **Factoraje nuevo estilo.** Cuando el factor ofrece todos los servicios, como investigación de crédito, aprobación de créditos, cobranza nacional, promotor de ventas, etc.
8. **Factoraje con cobranza delegada.** Es otra variante del factor con recurso por el cual el factor le delega a la cedente la facultad de realizar la cobranza de los créditos.
9. **Factoraje sin notificación.** Cuando la empresa vende sus cuentas por cobrar al factor, sin embargo, la cobranza la efectúa la empresa entregando de inmediato el importe de la cobranza al factor.
10. **Factoraje comercial.** En el cual el factor tiene una relación directa con el cedente y el cedente realiza la cobranza.

⁸² página electrónica:<http://html.ricondelvago.com/factoraje-financiero.html> p. 7 - 12

CAPITULO III

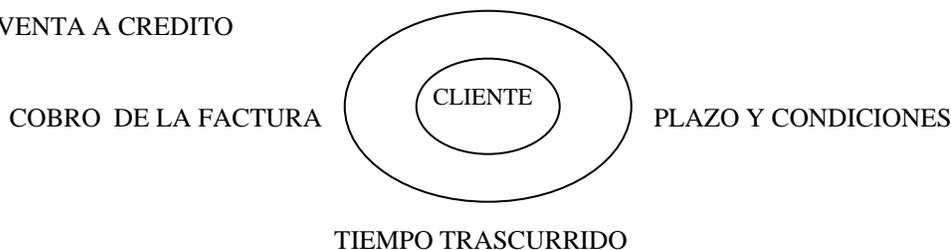
FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

3.1. Estructura y objetivos del departamento de crédito y cobranzas

Si bien es cierto el departamento de crédito y cobranzas para que retribuya todos aquellos beneficios para los cuales ha sido creado dentro de la empresa, es necesario que cuente con una ubicación específica dentro del organigrama general de la misma, es decir que en ningún momento se encuentre en desacuerdo con los demás departamentos, ni mucho menos en contra de otros por encontrarse ya sea por encima o por debajo en base a los diversos rangos de jerarquías. Esta designación nunca deberá buscar también, estar fuera de las decisiones o estrategias tomadas por la dirección general, ni sobre todo por el objetivo u objetivos generales de la empresa, ya que más bien, lo que se busca es tener un control adecuado desde su perspectiva en base a una asesoría y toma de decisiones oportuna y clara; además de que sus funciones deberán permitirle un campo libre de acción con la finalidad de proporcionar una liquidez financiera efectiva, siempre y cuando no se vaya además, más allá de lo permitido por la mismas políticas del departamento que le han sido impuestas, por que como se mencionaba en el capítulo II dentro de las políticas de crédito, estas le permitirán tener un panorama generalizado para la toma oportuna de decisiones, así como la pauta correcta para el logro de mejores metas y superación constante tanto de este como de los demás departamentos y en sí, de la empresa en general.

En cuanto a la estructura del departamento de crédito y cobranza a diferencia de otros como el departamento de ventas, el de compras, el administrativo, el de recursos humanos, el de facturación entre otros, parecería que esta integrado por dos partes fundamentales tal y como lo especifica su nombre, ya que cuenta con un personal dedicado a todo lo relacionado con el crédito y por otra parte aquellos que están estrechamente vinculados con la cobranza. De primera instancia todo indicaría que esta separación debería ser más marcada, tener dos departamentos independientes por ejemplo, pero lo cierto es que solamente juntos podrán concretar un solo objetivo, ya que para que una cobranza sea efectiva, es necesario que el crédito otorgado sea a la persona y modo adecuado y viceversa, ya que para demostrar que el crédito otorgado es bueno, se necesita un cobranza oportuna y eficiente. El desarrollo de este departamento quedaría mejor plasmado como un ciclo constante que no tuviera fin, por una parte una venta que se realiza a crédito por ejemplo iniciaría el ciclo, y que al ir pasando por los diversos procedimientos tales como el tiempo o el plazo se ira concretado, y no es sino hasta en donde el cobro de la misma dará por terminado dicho ciclo, y así constante y sucesivamente, ya que de el conjunto de este tipo de ciclos dependerá la subsistencia del departamento y sobre todo el de la empresa en general.

VENTA A CREDITO



Si bien es cierto todas las empresas en su conjunto deben conservar una estrecha relación entre los departamentos que los integran, pero lo que es notorio es que el departamento de crédito y cobranzas es uno de los que conserva más interacción con todos los demás, desde la administración general ya que recibe ordenes directas de este, pasando por el de compras, ya que será oportuno saber con cuanto inventario se cuenta para poder otorgar un crédito por ejemplo, si hay la mercancía solicitada, si habrá promociones por volumen, bonificaciones en mercancía por pronto pagos o por volumen; con el departamento de ventas al saber a que clientes se les va a vender a crédito y a quienes no, límites de crédito, detención de pedidos, aumento o disminución de límites de créditos, estrecha relación con los vendedores que serán los ojos de la empresa ante los clientes, y demás información necesaria para el otorgamiento de créditos; con el departamento administrativo en cuanto llegadas, salidas de mercancía, documentación oportuna, facturación, saldos de cuentas bancarias, registro y administración de inventarios, tesorería, control de proveedores, y en fin toda aquella información que sea relevante y necesaria para la toma de decisiones. En conclusión el departamento de crédito y cobranza es sin duda una de las partes que además de manejar el mayor cúmulo de información que le es útil, marca la tendencia en cierta forma, de la dirección financiera en base al aprovechamiento de dicha información así como del curso de la empresa en general.

Se debe tomar en cuenta que una vez que ha sido definido el objetivo general de la empresa, que en la mayoría de los casos, si no es que en todos, es la obtención de utilidades, y partiendo desde ese punto, el objetivo entonces será para el departamento de crédito y cobranzas, la obtención de ganancias de la manera más oportuna y adecuada. En base a lo antes expuesto, los objetivos que se deriven dentro del departamento estarán estrechamente ligados a este concepto, pero ya de manera más específica encontramos entre los más comunes los siguientes:⁸³

- El establecimiento de políticas que se llevarán a cabo por parte de los integrantes del departamento, tanto para el personal encargado de administrar el crédito, como para el designado a recuperar la cartera por medio de la cobranza que permitan la eficiencia del mismo, así como el logro a su vez del objetivo general de la empresa.
- La creación de métodos, procedimientos y técnicas que permitan una superación constante tanto del departamento como el de los integrantes del mismo.
- El otorgamiento de créditos los más confiables seguros, que permitirán cobros oportunos sin correr riesgos innecesarios como carteras vencidas y cuentas incobrables que solo generan pérdidas.
- Proporcionar por medio de este departamento y a través de los créditos la mayor acumulación de capitales necesarios para la empresa, así como el soporte financiero que le sea inherente a la misma.

⁸³ MONTAÑO, Agustín, Administración de la cobranza (programación y control), México, TRILLAS, p.14

- Mantener en todo momento una estrecha relación con todos los demás departamentos, en búsqueda de la eficiencia y el crecimiento conjunto de la empresa.
- Detectar todos aquellos problemas que afectan de manera determinante al departamento o en sí a las demás partes que integran la empresa, y efectuar todas aquellas medidas que sean necesarias para corregir los daños y buscar la eficiencia.
- Comprometerse de manera íntegra, recta y responsable con todo el trabajo relacionado con el departamento.

3.2. Personal que labora para el departamento de crédito y cobranzas.

Como se mencionaba en el punto anterior regularmente el departamento de crédito y cobranzas, está integrado por personal que posee perfectamente definidas sus funciones dentro de este y sobre todo a nivel empresarial. Por una parte encontramos al personal que está estrechamente vinculado con el registro, control y administración de toda aquella información que se encuentra debidamente sustentada en documentos que avalan todas las operaciones inherentes al crédito, en la gran mayoría de los casos estos se encargaran de manejar todos los elementos y datos que les permitan tomar una decisión oportuna acerca de los créditos desde los de nuevo ingreso, hasta aquellos en donde sea necesario un incremento, cancelación, disminución o cualquier caso que se presente, así como la liquidación oportuna de los mismos. Dicha información no solamente estará relacionada con los mismos registros de la empresa, sino además de todos aquellos acontecimientos que se suscitan fuera de esta y de manera más específica con el contacto directo con los clientes. Es importante destacar que este personal será por lo regular de oficina, y salvo algunos casos especiales, se entrevistarán con los clientes de manera personal, mientras que la única comunicación que reciben del exterior se da por los diferentes medios de comunicación como son por vía telefónica, correos electrónicos, cartas, faxes, mensajería y otros instrumentos tecnológicos que les permitan tener una cercanía que haga posible tener presente la situación en que se encuentra la cartera de clientes y así saber que será lo que procede en relación a los créditos otorgados.

Por otra parte este departamento está integrado por personal operativo dedicado específicamente a la cobranza, a la recuperación de todos los créditos que después del plazo que se les han sido asignados, procederán a cobrar todas aquellas facturas que estén vencidas. Sin duda, este personal a comparación del administrativo, estará en un contacto más cercano e incluso más personal con los clientes sujetos de crédito, así como con el personal que labora para ellos; pero sobre todo con el negocio, empresa u organización, la forma en que labora, la situación en que se encuentra, sus ventas, aspecto en general, como tratan a su vez a sus clientes, la posición que conserva ante las demás organizaciones, ante su competencia y la parte más importante en base al cúmulo y número de proveedores con los que trabaja así como el trato que reciben, la forma en que se les pagan y muchísimos más elementos que permitirán saber como es el cliente en un aspecto general, en base a la constante comunicación o relación que tenga con estos. En conclusión todos estos detalles deberán ser percibidos por este personal y deberán ser transmitidos a los otros integrantes encargados del crédito, ya que los comentarios que proporcionen serán de gran valor, fundamentales además para el

departamento y la empresa, debido a que serán considerados como los ojos de esta ante el exterior.

Tomando como base lo antes expresado, tanto el personal dedicado a los créditos verá su trabajo perfectamente concluido, una vez que el personal de cobranza haya efectuado de manera precisa el encomendado a estos y viceversa, ya que en su momento también estos tendrán la última palabra en una decisión importante como es el caso de una cancelación definitiva del crédito a un cliente por ejemplo. Lo que siempre deberá estar presente, es que la información debe ser certera, confiable y sobre todo la comunicación entre todo el personal será indispensable, no habiendo ataduras de ningún tipo para evitar malos entendidos tanto con los integrantes del mismo, y sobre todo de manera externa por parte estos con los clientes. Ya se había mencionado que se deberá tener perfectamente establecido los rangos, jerarquías, estatus, responsabilidades, obligaciones, funciones y sobre todo el poder de decisión que debe contar cada uno de los elementos que integran este departamento, de manera escrita y sustentada dentro del manual de operaciones de la empresa, para evitar conflictos y pugnas entre ellos, ya que lo más común es encontrar un rechazo entre el personal de oficina y el operativo, originado también por los constantes conflictos y problemas que se suscitan con el trato directo hacia los clientes.

Al igual que en la formación e integración de los diferentes departamentos de la empresa, el personal que será contratado deberá contar con el perfil idóneo que cubra con todas las expectativas que se esperan de estos. De la misma forma el departamento de crédito y cobranza no será la excepción, por el contrario, en este caso todo el personal además de cumplir con todos los requisitos solicitados y capacidad para desempeñar el trabajo, deberá ser una persona íntegra, con un alto nivel ético personal y profesional que en base a sus antecedentes e historial permitirán que en un futuro dentro de la empresa, será reconocida por la confianza que se le otorgue y el nivel de poder de decisión, mismos que serán ganados a pulso solo a través del transcurso del tiempo. Se hace mucha énfasis a que cualquier persona dentro de una empresa deberá contar con un alto nivel de responsabilidad y ética, para evitar que en alguna ocasión pudiera ser quebrantado por alguna situación desfavorable o por el simple hecho de obtener más de lo que la misma le ofrece a través de su sueldo, incentivos, prestaciones o gratificaciones. En este departamento de crédito y cobranza se hace un estudio más a fondo de esta posible situación, ya que en la mayoría de los casos el personal estará en un constante contacto con las finanzas de la empresa, con el dinero que va a recibir y sobre todo con algunos clientes que aún cuando representan un aspecto muy honorable, ya al estar de manera directa ligados a ellos, suelen en algunos casos, prestarse a cometer algunas actividades que no son para nada, bien catalogadas por la sociedad. El personal tendrá bien claro que antes de tomar una decisión que pudiera ser mala, deberá tener presente que su lealtad ante la empresa y ante su calidad moral deberán ser primero, todas aquellas actividades que desempeñen deberán estar siempre acorde con lo estipulado, y nunca en su beneficio propio o el de los suyos.

3.2.1. ¿Qué es un ejecutivo de crédito?⁸⁴

⁸⁴ MONTAÑO, Agustín, Administración de la cobranza (programación y control), México, TRILLAS, p. 9

El ejecutivo de crédito es aquella persona que va ejecutar como su nombre lo indica, todas aquellas operaciones relacionadas a la investigación, aplicación, dirección, control y sobre todo la obtención de resultados óptimos a través de la confianza otorgada a otros denominados clientes o deudores. Sin lugar a dudas este ejecutivo deberá ser un profesional en específico en materia de finanzas, administración y contaduría, por lo que para ocupar este puesto será indispensable tener una licenciatura en cualquiera de estas disciplinas, ya que de no ser así será muy difícil que sin conocimientos previos y sin una base universitaria los resultados serán no tan satisfactorios como hayan sido planteados. Es por esto que el gerente o jefe de crédito del departamento de crédito y cobranzas no dejará a un lado la experiencia que a través de la práctica vaya adquiriendo que sin duda es muy importante también, pero al ser la máxima autoridad dentro de esta área, será en el, donde recaerán una de las tomas de decisión más importantes de la empresa, ya que de ser acertadas se logrará los objetivos planteados a la par del crecimiento y evolución de la misma, y por el contrario solo se generarían pérdidas en un corto plazo, por el poco o nulo financiamiento que se dará a la organización en un futuro no muy lejano.

Es importante destacar que de la misma forma, un funcionario de crédito podría llegar a ser un ejecutivo en base a su desarrollo así como la de evolución y progreso laboral dentro de la empresa, siempre y cuando la experiencia aún cuando es muy importante no trate de suplir los conocimientos que los estudios y la formación universitaria puede dar; ya que esta profesión, así como este puesto no pueden ser cubiertos a la ligera, ni mucho menos de manera improvisada, ya que como se mencionaba anteriormente, un gran peso recae sobre sus hombros y que el actuar de esa forma sería una muy mala decisión.

3.2.2. Cualidades de un ejecutivo de crédito⁸⁵

Es indispensable que dentro de la selección de un gerente u ejecutivo de crédito deberán tomarse en cuenta además de su historial académico y experiencia, una serie de cualidades que van directamente orientadas hacia su nivel personal y las cuales se describen a continuación:

1. Personalidad: Son todas aquellas cualidades relacionadas con los elementos inherentes a cada persona y las cuales se especifican como:
 - a) Su aspecto personal. Sin lugar a dudas deberá ser excelente, ya que no se puede considerarse a una persona que desee ocupar este puesto, que no conserve los principales lineamientos de limpieza, pulcritud, aseo y el buen gusto para vestir y calzar de acuerdo a la situación y lugar en que sea requerido. En base a diversas opiniones, se considera que el vestir de una manera formal no hace que la persona sea mejor, pero cierto es, que una persona que se presente lo mejor posible sin llegar a ser ostentoso, marcará una diferencia de trato por parte de los demás aún sin que esta mencione alguna palabra. Además esto hará que todo lo que esta persona desea

⁸⁵ MONTAÑO, Agustín, Administración de la cobranza (programación y control), México, TRILLAS, p. 9 - 10

proyectar sea captado por una simple tendencia de aceptación y no rechazo de primera instancia por su mala apariencia, y por ende será respetado tanto por sus colaboradores, administrativos de su empresa, así como por los clientes y otras personas con las cuales tendrá contacto de una manera directa y constante.

- b)** Facilidad de palabra. Una persona que va a estar en un constante contacto tanto con sus subordinados, demás empleados, directivos de su empresa y demás funcionarios, al igual que con las personas que de manera externa a su empresa como son clientes, otros proveedores, en fin, demasiada gente que va estar a su alrededor, deberá ser indispensable que la comunicación que provea este, deberá ser fluida y sin ningún problema, ya que una de las principales armas para el logro eficiente de su trabajo, será el saber expresarse bien en el lugar y momento adecuados.
- c)** Sinceridad en la actitud y los modales. No se puede pensar de una forma y actuar de otra o viceversa, no se puede dar una cara y al momento de voltear la espalda mostrar otra. Es por esto que el ejecutivo de crédito deberá tener un buen comportamiento en todo momento, “recto”, ya que de aligerarse la forma de interactuar con otras personas dentro de la jornada de trabajo, provocará a la larga que se pierda el respeto mutuo y por tanto el resultado de los objetivos esperados y en sí del trabajo en sí. De la misma forma sucede si aún cuando los modales sean buenos, la manera de expresarse y comunicarse es a través de malos tratos, como por ejemplo, con malas palabras, groserías, apodos y otras cosas que también llegarán a entorpecer y posiblemente a causar problemas personales a la larga, que no tienen nada que ver con el desempeño del trabajo. Independientemente de la relación o amistad que en base al paso del tiempo llegue a surgir con otras personas, el gerente de crédito tendrá como obligación el separar estas formas de expresión con el desarrollo de sus actividades, ya que una cosa es el trabajo y otra muy a parte la afección hacia otros “el trabajo es sagrado”.
- d)** El interés de los empleados por sus puntos de vista: El encargado de crédito deberá tener siempre bien sabido, cual es la ruta a seguir, la decisión que va a tomar, no titubear en ningún momento, ya que de lo contrario se creará desconfianza con sus subordinados e incluso también hacia los clientes, ya que no les serán importantes las opiniones o puntos de vista que tenga, por lo que también se puede llegar a perderse el respeto de los demás y por tanto el control del departamento.
- e)** Capacidad para enfrentarse a la crítica. En una sociedad retrograda, es muy común que se observen diferentes comentarios tanto personales, como del tipo laboral, que en la mayoría de los casos no tienen nada que ver con los resultados obtenidos en base a la eficiencia y desempeño del ejecutivo de crédito; no deben ser tomadas tan a pecho y por el contrario desde un principio deben establecerse todas aquellas reglas que muchas veces no están establecidas dentro de las políticas o manuales de la empresa y aclarar todos aquellos malos entendidos a razón de eliminar de tajo estas posibles

críticas. Por su parte las críticas pueden ser originadas por una mala decisión por ejemplo, o una mala aplicación del trabajo, por lo que se debe tener presente que siempre el ejecutivo deberá estar al cien por ciento de su capacidad a razón de evitar la menor cantidad errores posibles y sobre todo que no lleguen a afectar de manera determinante a los intereses de la empresa. Que si por alguna situación se llegara a cometer algún error, debe de estarse siempre conciente que los humanos todos tendemos a equivocarnos, pero lo que realmente es importante es saber resolver esos problemas y aprender de ellos para que no se vuelvan a suscitar en un futuro.

- f) Capacidad para inspirar confianza. En todo momento el encargado de crédito deberá contar con los instrumentos necesarios para que todas las personas que lo rodean, sepan que siempre contarán con él incondicionalmente. Sin duda alguna esta confianza se dará a través del transcurso del tiempo y con la oportuna experiencia de que no se estará tratando con alguien, que por alguna situación pueda llegar a quebrantar su forma de ser y actuar, o simplemente con el hecho de decir una cosa y hacer otra; y lo más importante de todo, hablar siempre con la verdad.

2.- Juicio.- El encargado del departamento de crédito y cobranza deberá estar siempre atento a toda aquella información que sea necesaria y de suma importancia, para el desarrollo óptimo de las funciones, al igual que para el logro de los objetivos planteados y desechando a su vez, todo aquello que afecte de manera determinante, el desempeño tanto de los integrantes como el de su área de trabajo, como podría ser:

- a) El empleo frecuente de la información departamental: En este caso la interrelación constante con los diferentes integrantes del mismo departamento darán como resultado la optimización del mismo, ya que por ejemplo la información que se va recabando día con día acerca del estado, comportamiento y trato que debe darse a cada uno de los clientes de manera específica, oportuna y constante, dependerá en gran parte en la forma en que trabaje, así como de los gustos, preferencias y formas de comportamiento ligados a su carácter, los cuales darán como resultado una cobranza eficiente y dentro de los rangos previamente establecidos.
- b) Es trascendental que una vez que se ha detectado un problema que afecta de manera determinante y en ocasiones de forma progresiva el logro de los objetivos, se deberá proceder a un análisis exhaustivo de todos aquellos elementos que lo provocan, para que lo más pronto posible se resuelva de la forma más viable, exacta y oportuna.
- c) El encargado de crédito y la cobranza se deberá apegar a los hechos como son, sin que en ningún momento sus preferencias personales, prejuicios, o cualesquiera que sean sus intereses afecten de manera importante el trabajo desempeñado. Para poder explicar este punto tomaremos como ejemplo a las personas que designadas como gestores de cobranza, dedicados a los cobros y que en ningún momento por su aspecto o por su forma de comportarse, se les otorgará una descalificación, sin saber realmente si cumplirán con los objetivos y tareas que se le han sido asignados. Otro ejemplo muy común y

actual, sería en relación con algunos clientes que por tener alguna preferencia por algún partido político, se podría considerar e incluso asegurar que no cumplirá con las obligaciones que tiene a través del crédito que le ha sido otorgado, así como el pago oportuno del mismo.

3.- Tacto: Se debe saber que una de las partes más importantes de la empresa aún cuando no pertenezca a la estructura de la misma, son los clientes, ya que de ellos dependerá el crecimiento, desarrollo y estadía dentro de la sociedad y el mercado, por lo que se debe de tomar en cuenta:

- a) Que el encargado de crédito y cobranza así como todo el personal que esta directamente relacionados con los clientes, deberán conocerlos perfectamente tanto de manera personal como profesional, para saber como comportarse ante ellos en cualquiera que sea la situación que se presente, ya que los malos entendidos o un trato inadecuado para con estos, podría incluso convertirse en perdidas por cobros vencidos, cuentas incobrables, cancelación de créditos y peor aún la perdida de clientes por motivos ajenos a la empresa.
- b) Desde el primer momento en que el encargado de crédito asume la responsabilidad y acepta todas aquellas obligaciones inherentes a su trabajo, deberá tener presente que muchas y sino la gran mayoría de estas, estarán estrechamente relacionados con la clientela que tendrá a su cargo, ya que como se mencionaba anteriormente, una de las partes más importantes de una empresa son sus clientes.
- c) Si bien es cierto la mayoría del éxito de las empresas radica en la acumulación y expansión de sus productos a través de los diferentes sectores y en especifico en la captación de el mayor número de clientes cautivos, siempre y cuando todos estos y más si se trabajan a través del crédito, sean lo suficiente responsables para cumplir con sus obligaciones. De lo contrario el gerente de crédito sabrá el momento oportuno para tener firmeza al negar un crédito, sin dudar ni tener miedo en que la decisión que ha tomado podrá afectar la relación con los clientes y que incluso podría originarse que se perdiera definitivamente. De tal forma en la mayoría de los casos se recomienda que en base a todo lo referente con la cancelación, restricción, disminución e incluso detención de créditos siempre sea tratado de una manera muy sutil, a razón de no ofender a los clientes y con la firme convicción de recuperar todo aquello que en su momento le pertenece a la empresa para la cual se esta laborando y no en beneficio de los clientes.
- d) La gran mayoría de los clientes casi en todos los casos, les gusta que sean tratados de una forma especial, que sean reconocidos como una parte importante para los proveedores con los que trabaja a través de los créditos, por lo que es indispensable que siempre se cuente con toda aquella capacidad que permita mantener de la mejor forma posible la relación con los clientes a razón de que siempre sean independiente de cautivos, un verdadero eslabón para el logro de metas comunes.

4.- Determinación: No solamente el encargado del departamento de crédito y cobranzas sino todas aquellas personas que se encuentren relacionados a este, deberán practicar de

forma inequívoca todas las políticas que estén presentes tanto en este como en la empresa en general, por lo que se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- a) La mayoría de las ocasiones los problemas más frecuentes que se presentan no solamente en el departamento de crédito y cobranzas, sino en casi todos los demás departamentos de la empresa, se deben a que no se llevan al pie de la letra todos aquellos lineamientos, normas y procedimientos expresados a través de las políticas; por lo que es importante que siempre se lleva a cabo un análisis exhaustivo tanto de dichos problemas en la misma proporción en que se estudian las políticas departamentales, a razón de obtener las soluciones más óptimas .
- b) Es importante tener presente que otras de las causas del origen de problemas, se basa en procedimientos que no se ajustan a las necesidades tanto de los integrantes del departamento como del trabajo en sí, por lo que se debe desarrollar nuevas ideas que aporten elementos que sean útiles para el logro más óptimo de los resultados esperados, sin salirse de los parámetros que previamente han sido establecidos por la empresa así como de los objetivos generales.
- c) El encargado del departamento al realizar su ejercicio de mandato, deberá establecer una armonía entre todos los integrantes de este, ya que tiene que contar con la capacidad suficiente para que todos los subordinados que dependen de el, desempeñen de manera correcta y oportuna sus funciones, Esta cooperación conjunta dependerá en gran parte del trato que este administrador del crédito, reciba y sepa dar a cada uno de los integrantes de la misma, además de la correcta estipulación de las funciones, deberes y obligaciones de los mismos. Los integrantes de este departamento podrían compararse con un tablero de ajedrez, en donde cada una de las piezas tendrá que ser acomodada de la manera más adecuada y específica posible, para que al final de la partida se obtengan el triunfo, o mejor dicho el logro de los objetivos. No se debe dejar a un lado que estas personas tanto las que no llevan a cabo sus funciones de manera correcta, así como aquellas que no se ajusten a este departamento, deberán ser indiscutiblemente removidas, con la única finalidad de no afectar a los demás integrantes y en función de una optimización plena del mismo.

3.3. Función y responsabilidad del ejecutivo de crédito⁸⁶

Existen diversas funciones y responsabilidades que deben de llevar acabo los administradores o ejecutivos de crédito que dependerán en proporción de acuerdo al giro y necesidad de la empresa, pero por lo regular encontramos las siguientes:

- a) Desde el momento en que el ejecutivo, administrador, encargado, gerente o cualquier nombre con que sea relacionado la persona que lleva a cabo el crédito y la cobranza, tome las riendas y funja las funciones que le han sido asignadas, deberá tener un plan perfectamente definido, que estando aun que de manera independiente

⁸⁶ MONTAÑO, Agustín, Administración de la cobranza (programación y control), México, TRILLAS, p. 10 - 11

a las políticas de su departamento y de la empresa en sí, integrado por programas de trabajo que regularmente son anuales, con la finalidad de que se cumplan con las metas que se desean alcanzar. Se debe tener presente que muchas veces dichos programas en base a como se van desarrollando el trabajo, se observa, si estos cumplen con las expectativas esperadas, y ya que de no ser así, será necesario que se efectúe un ajuste pertinente o incluso se introduzca un nuevo programa que realmente se ajuste a las necesidades. La idea principal, es la de no estar cambiando constantemente dichos programas, ni tampoco establecerlos sin efectuar un estudio que permita llevar a cabo el más idóneo. Muchas veces debido a la carga de trabajo o en base al tiempo que se tiene estipulado para este, es casi imposible definir un modelo que cumpla exactamente con lo que se espera. Es por ello que lo más viable en ocasiones, es considerar programas de trabajo en tiempos más cortos, como son los mensuales que permitan observar de manera más exacta, si realmente se esta cumpliendo con el trabajo y si este es productivo para la empresa.

- b) La creación, elaboración y establecimiento oportuno de los diferentes manuales de organización, así como el de procedimientos del departamento de crédito y cobranzas, deberán estar perfectamente definidos desde un principio, a razón de dar la pauta sobre la actuación y desenvolvimiento por parte del personal que ahí labora. En este caso el Ejecutivo de crédito se encontrará estrechamente vinculado a estas actividades con la única finalidad de ajustar las necesidades de la empresa con el papel que se deberá llevar a cabo para el logro de los objetivos. Se debe tener en cuenta que estos manuales deberán de llevarse al pie de la letra, pero se modificarán de acuerdo al avance y desarrollo de la empresa, así como de la necesidades originadas en base al trascurso del tiempo.
- c) Es importante tomar en cuenta que los objetivos tanto del departamento de crédito y cobranzas como el de la empresa en general conjuntamente con las políticas específicas de cada uno, no dejen de cumplirse de manera correcta y oportuna, ya que al ir estrechamente vinculadas y relacionadas entre sí, no deben causar en ningún momento problemas al llevarlas a cabo por cualquiera de los participantes dentro de la empresa. Es sin duda una obligación del ejecutivo de crédito, el observar y dar seguimiento a que dichas políticas sean llevadas conforme a los estatutos, y en ningún momento el mismo desarrollo de las funciones o por el hecho de cumplir con el trabajo, se deberán omitir. Lo más recomendable será entonces, buscar que las políticas se ajusten de acuerdo al logro de objetivos, siendo pertinente el llevar una solicitud de cambio de las mismas, en donde se expresen todos aquellas circunstancias que impiden el desarrollo óptimo de las actividades.
- d) Es trascendental que desde el momento mismo en que se inicien las operaciones del departamento de crédito y cobranzas, queden perfectamente establecidas todas las políticas referentes a los plazos tanto mínimos como máximos de cuestión de tiempo como por ejemplo de 15 a 30 días, en base a las características en específico de cada cliente así como la relación por bloques o categorías relacionados a su poder de compra y demás características que previamente serán estudiadas y analizadas desde el punto vista financiero. A su vez todos aquellos elementos que estarán interactuando y que son de gran importancia para el otorgamiento de los créditos tales como los diferentes límites o montos máximos de crédito, al igual que los descuentos que en su caso se podrían dar, tales como son los designados por pronto pago o por casos especiales. Es de gran relevancia que todas estas políticas siempre y sin excepción alguna, deberán estar cien por ciento autorizados por la

dirección general de la empresa y con plena conciencia y conocimiento de todas las posibilidades y alcances que la misma esta dispuesta a conceder, sin afectación de ninguna parte en su conjunto.

- e) Es sin duda una de las partes más importantes dentro del departamento de crédito lo relacionados con el personal que labora para este, ya que en base a su desempeño y logro eficiente de su trabajo, se lograran los objetivos planteados. Por su parte los diferentes lineamientos así como las políticas que previamente han sido establecidas ayudarán a este logro de objetivos, pero en contraposición a este concepto el control adecuado del personal representa en ocasiones uno de los labores más complejas, ya que de nada serviría tener una estructura perfecta dentro del departamento, si el personal que lo tiene que efectuar lo realiza de mala forma, sin interés, sin un incentivo adecuado que le permita desarrollarlo. Es por esto que el ejecutivo de crédito tendrá que ingeniar estrategias que permitan una armonía dentro de su equipo de trabajo, aun cuando en ocasiones parecería imposible, una buena orientación y en ocasiones por que no, una adecuada autoridad, permitirán un control oportuno y exacto. Dentro del campo práctico en muchas ocasiones el ejecutivo del crédito presentará problemas más graves sobre el control de su personal, ya que aunado además a todas aquellas situaciones que se presentan fuera de la empresa tales como cartera vencida, cobros dudosos, estos no presentan un apoyo completo para la solución practica a dichos problemas, por lo que es recomendable que se tenga un estricto análisis de las actividades de cada uno de sus integrantes, a razón de no perderse el control general, y saber detectar aquellos elementos o áreas que causan rezagos, o simplemente no ayudan e impiden de manera determinante el crecimiento y desarrollo de la empresa.
- f) El trabajo desempeñado tanto por los integrantes del departamento de crédito y cobranzas así como del ejecutivo encargado de este, es en la mayoría de los casos muy exhaustivo, ya que no existirá un momento en que este se detenga, por el simple hecho de estar constantemente diseñando y emitiendo diferentes reportes a través de los estados de cuenta de los clientes, donde se expresa la situación en que se encuentran sus cuentas, el desarrollo que han tenido sus pagos, descuentos, compras, investigaciones de futuros créditos, recordatorios, devoluciones, cambios; en fin , una serie de datos que son de gran relevancia para tener un control exacto de las cuentas, así como de la cartera y solvencia financiera de la empresa, y por la simple razón de que si no se llevan a cabo, se originaría un caos que a la larga solo provocaría pérdidas importantes para la empresa.
- g) El ejecutivo de crédito siempre y en todo momento deberá estar familiarizado con todas las cuentas que se encuentran a su responsabilidad, es decir en cuanto a montos, tiempos, formas de pago, días de atraso por parte de sus clientes, entre otros, ya que de no ser así, se pueden cometer errores que solo generan pérdidas, no se debe delegar en su totalidad ni la responsabilidad al igual que la autoridad a sus subordinados, ya que estos no le prestarán la misma importancia debida. Es importante que este ejecutivo cuente con los elementos e instrumentos que le permitan llevar a cabo estos análisis, con el fin de facilitar y ayudar a cumplir con estos objetivos y entre los que destacan, la utilización de programas computacionales que simplifican y dan soporte inequívoco de estas cifras.
- h) Como se mencionaba en el capítulo II, el encargado del crédito no deberá limitarse a observar el mundo a través de reportes tanto verbales como escritos dentro de la oficina; deberá verificar la situación en que se encuentran los clientes así como sus

negocios, pero de manera física; teniendo contacto directo con estos, y constatando con sus propios ojos, como es en realidad lo que expresan los datos e información recabada, ya que en la mayoría de los casos no reflejan más que solo cifras que son regularmente muy frías.

- i) Una de las decisiones más importantes dentro del departamento es sin lugar a dudas el otorgar por primera vez a un cliente un crédito de nueva apertura, por lo que es indispensable para que pueda darse de manera certera y en pleno consentimiento, todos aquellos elementos, datos, e información de todo tipo que facilite este proceso, ya que de lo contrario al existir la más mínima duda, esto provocará a la larga problemas que se verán expresados en cuentas incobrables.
- j) Muchas veces puede generarse un conflicto tanto dentro del departamento como en la dirección misma de la empresa, el querer conservar clientes y cuentas que solo provocan gastos excesivos y pocas ganancias, clientes que más que ayudar al logro de objetivos los entorpecen por generar más problemas y pocas retribuciones como son excesivas devoluciones, pérdidas de tiempo por pocas ventas, y tal vez el costo de oportunidad, al dejar de atender a otros clientes que podrían dar mayores utilidades. Si bien es cierto todo cliente es importante, pero la razón principal de la gran mayoría de las empresas es la obtener ganancias, por lo que simplemente se deberán eliminar todos aquellos clientes que no sean redituables, al igual que todas aquellas cuentas consideradas como débiles, y en donde se medirá el grado de cuantas y cuales estarán dentro de este rango, a razón de no afectar en absoluto, las ventas, utilidades y solvencia total por esta decisión.
- k) Existe un elemento que estará siempre presente en cualquier crédito que sea otorgado invariablemente y este será sin lugar a dudas el riesgo. La diferencia entre los créditos será precisamente el grado o nivel de riesgo existente entre cada uno, lo cual deberá estar siempre perfectamente medido al igual que definido, ya que de no ser así se estaría jugando con una pérdida total del monto del crédito otorgado que ya en conjunto podrá y será de gran relevancia para la solvencia misma de la empresa. Dentro de las funciones del ejecutivo de crédito, se encuentra el estudio y análisis del riesgo y que de no ser llevadas de manera correcta aunada a una mala decisión, traerá como consecuencia pérdidas de dinero para la empresa.
- l) Debe ser de pleno conocimiento para el encargado de crédito, el saber en que posición tanto económica como potencial se encuentra la empresa para la cual trabaja, y sobre todo en relación a su giro o ramo y en especial con su competencia, para poder determinar con que tanto se cuenta a nivel empresarial, que tanto se puede ofrecer a sus clientes y al mercado demandante, que tanto se puede arriesgar y en general en que lugar se encuentra situada; todo esto con la única finalidad de permanecer por mucho tiempo, y sobre todo para obtener un crecimiento gradual y paulatino en todas las áreas de la empresa.
- m) Como se mencionaba en los primeros puntos de este capítulo, el departamento de crédito guarda una estrecha relación con todas las áreas de la empresa, y en especial con el departamento de ventas, ya que al autorizar un crédito al mismo tiempo se esta efectuando una venta con la única diferencia que en este caso será la recuperación en un plazo de tiempo posterior. El ejecutivo de crédito nunca tratará de impedir que estas ventas se incrementen, teniendo la posibilidad de que en base a los estudios y análisis efectuados se pueda hacer una extensión de crédito por ejemplo, por el contrario deberá de incentivar así como de estimular las ventas con el único razonamiento que entre mayor sean las ventas y sobre todo la recuperación

de la mismas, traerán como consecuencia el logro de objetivos y una superación conjunta en todos sentidos.

- n) El ejecutivo de crédito siempre deberá guardar una estrecha relación con los diferentes colegas de las otras empresas de su ramo o sector, todo esto con la finalidad de intercambiar información sobre los diferentes clientes así como los solicitantes de crédito, a razón de que esto ayude mutuamente a eliminar el grado de porcentaje de riesgo inherente en cada venta que se efectúe a crédito.

3.4. Recomendaciones y consejos para un ejecutivo de crédito⁸⁷

Es cierto que a través de las décadas y en especial en los últimos años, la especialización del departamento de crédito y cobranza a evolucionado a pasos agigantados conforme a las demandas tanto de las empresas que han requerido de el, así como al ser considerado un elemento en ocasiones primordial en el desenvolvimiento de la sociedad en su conjunto. De igual forma los integrantes de este departamento han tenido que adaptarse a estos requerimientos y han dejado en el pasado, el concepto de que solo era una actividad exclusiva de los contadores. Tal es el caso de el ejecutivo de crédito, que aún cuando de profesión sea un Licenciado en Contaduría por ejemplo, ha tenido la obligación de crear nuevas expectativas en relación a su trabajo desempeñado, y es por tal motivo y en base a un cúmulo de experiencias referentes a esta materia, en donde toda la información que se ha venido recopilando a través de estudios, proyectos y demás datos debidamente sustentados en libros, revistas, periódicos, gacetas entre otros, le han permitido ofrecerle al mundo y en especial a todo aquel interesado, una serie de recomendaciones y consejos que permitan llegar a un logro más eficiente en cuanto a los objetivos que se persiguen alcanzar y por que no, incluso a los de nivel personal, y que dentro de los más importantes se pueden mencionan a continuación los siguientes:

1. Toda solicitud de crédito que llega a manos del ejecutivo de crédito, representará para este una oportunidad de expansión, de llegar a las metas y objetivos planteados, además de que será a corto plazo el generador de ganancias para la organización para cual trabaja, que permitirá tener crecimiento, evolución y desplazamiento. Esta solicitud por su parte dará la oportunidad de desarrollo al solicitante del crédito, mientras que este en forma de cadena le permitirá a un tercero un crecimiento en el momento en que se autorice el crédito, y así sucesivamente hasta llegar al consumidor final. Este trabajo de investigación y análisis deberá ser tomado con la misma importancia y seriedad de igual forma para todos, con el interés prestado a cada parte que lo integra, no solo para beneficio de la empresa o del cliente sino para ambos, por lo que en ningún momento será considerado rutinario o molesto, no se emitirá ninguna traba o pretexto que interrumpa el proceso normal para la generación de un crédito, y lo más importante de todo, no por simplificar los pasos, por fastidio o por negligencia se negarán créditos, ni mucho menos se otorgaran sin cortar con todos los elementos necesarios, ya que cualquier decisión mal tomada o de manera rápida generará a la corta grandes problemas.

⁸⁷ MONTAÑO, Agustín, Administración de la cobranza (programación y control), México, TRILLAS, p. 11 - 12

2. Es de gran importancia que para el caso en que se desee otorgar un crédito, no se deberá prejuzgar ni a las personas o empresas que lo estén solicitando, no por su apariencia o forma de expresión se dictaminara una respuesta sin bases sustentados, sino por el contrario se tendrá que observar, escuchar con atención, con comprensión, con interés; y así conjuntamente con la información recabada, se podrá dar la pauta de una respuesta concreta sin incertidumbre o dudas que puede llegar a ser negativa o positiva según sea el caso.

3. En este sentido, la inteligencia e imaginación del ejecutivo de crédito, no harán que tenga los conocimientos más amplios para poder tomar una decisión, en ningún momento pretenderá saber más o creer saber más de lo que en su momento podría desconocer. Este deberá tener siempre presente que son solo las investigaciones, las preguntas y repuestas y sobre todo la orientación que se tenga de toda la información que se pueda recabar, los elementos primordiales para tomar una decisión sin correr riesgos innecesarios.

4. Tanto en los créditos de nueva apertura así como los que ya han sido establecidos, deberán tener siempre un sustento que permita trabajar con ellos de la manera más simple y eficiente, tomando en cuenta todas las ventajas y desventajas que emanen de estos, al igual que todos aquellos detalles por mínimos que sean, ya que de lo contrario se podría estar cayendo en una encrucijada que no conduce al beneficio de ninguna parte interesada.

5. Es de suma importancia que los datos que son recabados, cuenten con los elementos necesarios para sustentar los créditos otorgados, ya que no solo se debe confiar en los que expresan los documentos presentados como son los estados financieros, y que simplemente se podría llegar a la conclusión de que un cliente en bueno o no, sino también de la forma en que serán liquidados los mismos, basándose en la forma en que pagará sus deudas, si son o no de fácil recuperación, y manteniendo en todo momento un crédito que sea sano, sin vencimientos muy prolongados que solo generan pérdidas en un contexto global.

6. En ningún momento el ejecutivo deberá sentirse presionado para otorgar un crédito, ni mucho menos comprometerse o comprometer a la empresa sin tener los elementos necesarios que le permitan tener la certeza de que un futuro no muy lejano, esa decisión será la más oportuna y apropiada que se haya podido tener en su momento.

7. Mucha veces los solicitantes del crédito tienden a presionar los resultados de la investigación a razón de obtener de manera más rápida los beneficios que a ambas partes tendrán al momento de llevarse a cabo la autorización del mismo. Pero es en esa situación en donde los encargados del crédito no deberán ofrecer falsas esperanzas de algo que a lo mejor no podrá llevarse a cabo, más que nada por que se crean conflictos tanto con el personal como con los mismos solicitantes ya que se podría caer en una mala interpretación o incluso en adquirir un mal prestigio por la falta de credibilidad por parte de los que integran el departamento de crédito o de la empresa en su conjunto.

8. Si en su caso, se llegara a rechazar un crédito a un cliente por no contar con los elementos necesarios para poder otorgárselo, esta decisión deberá ser exclusiva del ejecutivo de crédito y en ningún momento será atribuida a otra persona como el administrador de la empresa o director, o a ninguna parte de la empresa, ya que es este el que hablará en nombre de la misma. De igual forma no se procederá a mencionar que es por culpa de la organización, de las políticas o por el manejo de la empresa por lo que no se

otorga un determinado crédito, sino simplemente en todo momento se hablará con la verdad, ya que será esta la que perdurará siempre, y muy importante, deberá de explicarle con detenimiento al solicitante el motivo real por el cual no se le fue dado dicho crédito.

9.- En ningún momento el ejecutivo de crédito se sentirá culpable por rechazarle un crédito a un determinado solicitante, ni mucho menos disculparse por los resultados obtenidos de la investigación realizada, ya que simplemente se deberá tener presente que todo este proceso solo es parte del trabajo y no deben mezclarse con afecciones personales. A su vez también no se deberá expresar una actitud de huida o rechazo por parte del departamento de crédito para informarle a dicho solicitante que no ha sido aceptado su crédito, por el contrario es obligación dar la cara a los clientes e informarles de manera concreta y precisa acerca de la causas por la cuales se le es negado el crédito, sin ataduras ni malos entendidos.

10. La decisión tomada acerca del crédito, será única y exclusivamente responsabilidad del departamento de crédito, y en especial donde recae todo el peso, del ejecutivo de crédito. Dicha decisión no podrá ser compartida, por lo que no se deberá pedir consejos si por alguna causa existieran dudas, simplemente se tiene que tomar esta en el lapso de tiempo que sea posible, no dando largas ni falsas esperanzas. Existe un concepto muy importante que siempre se tiene que tener presente, y es que lo que el ejecutivo de crédito ofrece a través de la autorización de un crédito, es dinero expresado en mercancías que no le pertenecen, si no más bien a la empresa en su conjunto, y por tanto una decisión mal tomado o con prisas traerá como consecuencia pérdidas cuantiosas expresadas en dinero que de primer plano, afectarán a la organización en su conjunto.

11. Si en el dado caso en que la decisión del crédito a otorgar haya sido satisfactoria, la noticia sobre esta se dará al solicitante de una manera suave y humilde, por lo que no se debe mostrar una actitud de arrogancia, ni mucho menos el hacer pensar a los clientes que se les esta haciendo un favor. Otro aspecto que se tiene que considerar, es que el otorgar un crédito es un juicio que se debe tomar de libre conciencia por parte el ejecutivo de crédito, y no por el convencimiento o influencia que en su caso el cliente podría tener para llegar a tomar esa decisión, es decir deberá quedar perfectamente claro que en ningún momento se esta haciendo algo que vaya en contra del pensamiento de cualquiera de los implicados en esta acción.

12. Si bien es cierto las reglas, normas, políticas y demás guías a seguir deberán siempre ser tomadas al pie de la letra, en ningún caso se actuará bajo ninguna actividad que se encuentre dentro de estos parámetros, sin embargo, estas tampoco limitarán la decisión o juicio, en donde también estarán presentes ciertos factores que influirán de manera determinante, tales como la inteligencia o la intuición y que sin duda son parte integrante de cada uno de los ejecutivos de crédito, y que serán de mayor o menor grado en base a cada persona.

13. Una vez otorgado el crédito, el cliente deberá ser debidamente informado de cuales serán los limites de pago, en cuanto a tiempo y plazo, así como los precios de venta, descuentos por pronto pago si en su caso existieran, listas de precios de venta, otros descuentos, y todas las demás condiciones de pago que incluso estarán presentes dentro del cuerpo de la factura; ya que si no se les da a conocer y verificar desde un principio que se esta de acuerdo con ellos entre ambas partes, a la larga originará malos entendidos, pérdidas

tanto de tiempo como de ganancias y que incluso en el peor de los casos, problemas e inconformidades de parte de los agraviados, así como la posible ruptura de las relaciones comerciales que pueden llegar hasta los aspectos legales.

14. Es importante que el ejecutivo de crédito tendrá ante todo y siempre presente la ética tanto profesional como personal en todas las actividades que lleve a cabo, por tanto será su obligación y responsabilidad el hacer cumplir los lineamientos tal y como han sido estipulados. Para el caso de las diferentes condiciones otorgadas hacia los clientes, tendrán que ser ecuánimes, justas al igual que uniformes para todos y cada uno de ellos, no teniendo ni favoritismos, ni distinciones generados por caprichos o negligencias hechas por voluntad propia.

15. En muchas ocasiones los clientes una vez que se les ha sido asignado un crédito tienden al paso del tiempo a establecer sus propias condiciones de pago, por ejemplo al empezar a dejar de pagar dentro del plazo acordado, por así considerarlo mejor para sus propios intereses, lo cual es totalmente indebido. Es por lo anterior que es obligación del ejecutivo de crédito no permitir este tipo de situaciones, sean cual sean las excusas o situaciones por las que según el cliente se hayan originado, ya que una vez que se empiezan a aligerar estas condiciones previamente establecidas por ambas partes, será casi imposible que pasado el tiempo lleguen a su curso normal, provocando una proyección distorsionada y errónea de lo que se ha planteada y sobre todo del origen principal del crédito expresada en una falsa solvencia.

16. En todo momento el ejecutivo de crédito deberá conservar el control acerca de las cuentas y demás saldos de los clientes, ya que aun cuando la tecnología ha abierto un panorama más claro respecto a esta situación, como por ejemplo el uso de sistemas, programas y paquetes computacionales que permiten saber exactamente todos los datos que sean requeridos en un tiempo relativamente muy corto, lo cierto es que dichos datos son todavía ingresados y operados por humanos, lo que provoca que en ocasiones suelen existir errores que en ningún momento deberán ser descubiertos por los clientes, ya que estos podrán considerar esto como un acto de irresponsabilidad lo que generará a la larga poca credibilidad por su parte y en el peor de los casos malos entendidos que pueden ocasionar conflictos aún más graves.

17. Por último, deberá tratar de ayudar a que el cliente simplifique todas las operaciones a razón de hacer más efectivos todos los procesos, tanto de compra como distribución de los productos, pero en especial para la agilización de los pagos que benefician en sí a ambas partes. Un cliente al tener menos carga administrativa por ejemplo, tendrá más tiempo para dedicarse a vender nuestros productos, y al vender más por ende necesitará comprar más producto y entre más compre y venda, mas dinero tendrá para pagarnos.

Lo más recomendable para el ejecutivo de crédito es que constantemente se estén revisando estos consejos a razón de ayudar a tomar decisiones oportunas así como un correcto campo de actuación a nivel profesional.



3.5. La importancia del trabajo realizado por el ejecutivo de crédito⁸⁸

Una de las funciones más importantes del ejecutivo de crédito al llevar a cabo su trabajo, radica en proporcionar por una parte ingresos a la organización para la cual trabaja, aún cuando estos van a ser dentro de un plazo posterior, pero siempre con la firme convicción de estos apoyarán casi en totalidad el incremento de las ventas y la proyección que estas tendrán a un futuro para el logro de un financiamiento en general. Por otro lado el proporcionar créditos a los diferentes clientes, ayudará a que estos puedan adquirir productos que podrán cubrir en un plazo posterior, aun cuando cuenten con la solvencia necesaria, lo que les permitirá tener mayor financiamiento y crecimiento si es utilizado en la forma y tiempo correctos, en conclusión ambas partes tanto la empresa como los clientes obtendrán ganancias a futuro de estas operaciones a crédito.

Otro aspecto importante del trabajo desempeñado por el ejecutivo de crédito, radica en la utilización de diferentes instrumentos que permitirán simplificar las operaciones, tal es caso del manejo de medios electrónicos que conjuntamente con los procedimientos propios del crédito permiten acceder de manera segura y confiable el traslado de mercancías y efectivos que aceleran los procedimientos de compra venta, mismas que no se observa en las ventas de contado por ejemplo.

Por su parte para el caso de la empresas que se dedican al mayoreo al igual que las de exportación, el crédito esta presente casi al cien por ciento en todas las operaciones que llevan a cabo y que es considerado un medio indispensable, por lo que el encargado de crédito que se encuentre dentro de estos casos, deberá estar conciente de que tan importante es el trabajo que esta desempeñando y por tanto efectuarlo de la manera más óptima. Para el caso de la economía mexicana la utilización del crédito a tenido a últimas fechas, una gran diversificación y utilización en varios sectores como era anteriormente tan solo en las empresas o industrias; tal es caso de las tiendas departamentales y/o autoservicio que por medio de tarjetas de crédito que ellos mismos emiten, proporcionan créditos a cualquier persona que cumpla con las condiciones mínimas para poder adquirir productos a diferentes mensualidades sin el cobro de interés alguno; los bancos por su parte han incrementado las diferentes alternativas de crédito para adquirir inmuebles, autos y sobre todo en el desplazamiento de las tarjetas de crédito que esta dirigido hacia todos los

⁸⁸ MONTAÑO, Agustín, Administración de la cobranza (programación y control), México, TRILLAS, p. 11 - 12

sectores de la población y no exclusivamente a los que tienen mayores posibilidades de pago. Así mismo, las industrias automotrices por su parte, han proyectado nuevas formas de financiamiento para que la población en general le sea más factible adquirir un auto nuevo incluso hasta sin enganche. Estas estrategias a partir del crédito han permitido que la economía nacional, se haya mantenido más estable y con mayor poder de adquisición de productos necesarios para la sociedad, y que para muchos casi sería imposible, además de dar mayor movilidad a los capitales que ha permitido una estadía de las empresas dentro del mercado, y no el cierre de muchas por las bajas ventas al contado.

3.6. ¿Cuál es el secreto de la eficiencia en el trabajo desempeñado por el departamento de crédito y cobranza?⁸⁹

Así como todos los departamentos o áreas que conforman una empresa, el departamento de crédito y cobranzas enfrenta diversos problemas o situaciones que deben solucionarse para cumplir debidamente con el trabajo que ahí se presente. En este sentido dicho trabajo en la mayoría de los casos, aún parece que es un tanto rutinario, la verdad es que constantemente se ve saturado de situaciones al igual que conflictos que aún cuando es su momento estén considerados que pueden llegar a suceder, el cúmulo de los mismos hacen que sea pesado y complejo. Es por ello que uno de los secretos para que el departamento y cobranza sea eficiente radica en el control adecuado que se tenga sobre este, sobre el personal que labora para el, así como de las posibles circunstancias que puedan suscitarse. Por lo tanto, dicho control no solo radica en llevar en orden todos los sistemas planteados, ni en tener una cartera de clientes sana, si no más bien un control oportuno de todo el ambiente tanto dentro como fuera de este y en donde para poder llegar a este punto, es necesario que todo el personal tenga un control propio desde su persona hasta las funciones que lleva a cabo, partiendo en primer lugar por el encargado de este departamento.

Es por lo anterior que la diferencia entre un empleado de otro departamento como por ejemplo el de producción, que tiene dentro de sus funciones la operación de máquinas, es indudable que debe ejercer un control en primera instancia del el mismo, de su cuerpo, de sus habilidades físicas y mentales así como del los instrumentos con los opera; mientras que por su parte el personal del departamento de crédito y cobranzas y en especial el ejecutivo, controlará mentes, cuerpos y colocación de comunicaciones, materias primas y productos, pero lo más importante, tomará el control de lo que pasa externamente como es, la relación con los clientes. Es entonces que para que todo marche sobre ruedas es necesario que exista un control adecuado, ya que de intentar o tratar de tenerlo solo se caería en lo que denominado como falsedad o mal control; en pocas palabras este control se tiene o no. Para el caso del personal, el desconocimiento del trabajo que esta llevando a cabo o si en su caso no se le designa o corrige un correcto control de su trabajo e incluso de su comportamiento o resultados, esto a la larga generará problemas. A su vez si por ejemplo los clientes empiezan a tomar las riendas de los créditos de acuerdo a su forma de trabajar y sobre todo la forma de pagar de acuerdo a intereses propios, entonces se perderá

⁸⁹ HUBBARD, L. Ronald, Los Problemas del Trabajo, México, ERA DINAMICA EDITORES, 45 - 63

el control absoluto y en conclusión posiblemente el control del departamento y por consiguiente de la empresa en general, como una reacción en cadena.

Para que el control en sus diferentes formas de aplicación sea correcto, exacto y oportuno, es indispensable que en primera sea identificada el área en donde se desea llevar a cabo o aquella en donde exista un problema de esta índole. Posteriormente es necesario que se sigan los tres pasos fundamentales del control que son **comenzar, cambiar y parar** denominados ciclos de acción: para poder entender de manera más simple estos ciclos de acción se puede tomar por ejemplo lo ocurrido muy constantemente con el personal encargado de la cobranza, que debido al cúmulo de trabajo que desempeñan, en ocasiones tienden a cansarse o desgastarse, lo cual genera a fin de cuentas un atraso de cuentas por cobrar así como una pérdida de control sobre estos; por lo que para este caso será necesario retomar el control **comenzando** a crear un nuevo programa de cobros mediante el estudio de tiempos y distancias para que estos lleguen a ser los más óptimos, así mismo, si fuera mucho el desgaste por parte de los empleados, será necesario incluso darles vacaciones o descansos a razón de proporcionar los **cambios** que sean requeridos, y por último si se observa que los cambios efectuados han sido acordes para recuperar el control, se procederá a **parar** definitivamente con los cambios efectuados. Mientras que por el contrario, al llevar acabo estos cambios no surge ningún cambio significativo, se tendrá que parar de tajo y comenzar con un nuevo ciclo de acción, hasta encontrar el más acorde.

Es importante considerar que para que dicho control este siempre bien en relación con lo que la empresa necesita, es necesario en que ningún momento exista una confusión entre las políticas, objetivos y demás planes que tenga la empresa, con los campos de acción de desean llevarse a cabo con la finalidad de tener precisamente, todo bajo control, ni mucho menos que exista una confusión con las personas que se encuentran involucradas con este nuevo plan de trabajo en base a los factores de control. Es en ese momento donde la supervisión entra en acción, para estar al tanto de que estos procesos de control sean llevados lo más correcto posibles.

3.7. Funcionamiento de la afinidad, la realidad y la comunicación como elementos primordiales en el buen desempeño del departamento de crédito y cobranzas.⁹⁰

El departamento de crédito y cobranzas mantiene una estrecha relación como se mencionaba en los puntos anteriores, no solo con las demás áreas que integran la empresa, sino sobre todo con el exterior de la misma, desde el contacto con otras personas entre las que destacan los clientes que son, sin lugar a dudas, la parte más importante y motor fundamental de todos los ingresos que perciba esta. Dicha relación radicará en forma oportuna a partir de la correcta aplicación de tres factores primordiales denominados afinidad, realidad y la comunicación; estos son llamados también triángulo ARC, siglas que son las primeras letras de cada uno. Estos factores regularmente son aplicados dentro de las empresas para obtener una efectiva relación personal entre los integrantes del departamento de crédito y cobranzas y las demás personas que los rodean, pero incluso pueden servir en

⁹⁰ HUBBARD, L. Ronald, Los Problemas del Trabajo, México, ERA DINAMICA EDITORES, 81 - 94

el manejo de la vida misma de cada uno de ellos. Con esta aplicación se podrán responder preguntas tales como: ¿ Cómo debo hablar con la gente ?, ¿ Cómo puedo vender o cobrar cosas a la gente ? ¿ Cómo puedo saber como piensa la gente ó cómo puedo manejar mejor mi trabajo ? entre otras, y para esto se debe partir desde la comprensión misma de los tres factores antes expuestos. Por afinidad se entiende como “la respuesta emocional, el sentimiento de afecto o su ausencia, la emoción o la mala emoción, relacionada con la vida”. Por realidad se entiende como los objetos sólidos, las cosas reales de la vida, y por comunicación se entiende el intercambio de ideas entre dos o mas terminales.

Para poder ejemplificar los conceptos antes mencionados tomaremos el simple hecho de tratar de hablar o cobrarle a una persona que este enojada o viceversa, de primera instancia no habrá afinidad ya que no se compartirá la misma emoción, aún cuando se levante la voz, la comunicación será mínima, y por tanto se evitará la realidad de las cosas ya que no será sincero ningún acto. Es muy común en la sociedad en que se desarrollan las actividades de las grandes ciudades, encontrar casos muy similares al momento de efectuar un cobro, ya que un cliente que va a efectuar una compra a la empresa y más si desea que se le otorgue crédito, mostrará una cara o un carácter bueno y amable, caso contrario al momento de liquidar sus deudas, ya que por lo regular se verán presionados por el pago de sus créditos y de ahí que surja el mal humor e incluso el enojo. Lo más razonable en esta situación es la aplicación del el triángulo ARC que servirán sin a lugar a dudas como elementos primordiales para el logro de un cobranza oportuna, ya que lo primero será establecer una comunicación lo mas cordial posible entre el cliente y cualquiera de los integrantes del departamento desde el ejecutivo de crédito hasta el gestor de cobranza que se encuentre en esta situación, todo a fin de lograr los objetivos planteados desde un principio “ vender y cobrar “ . Pero ¿cómo se puede hacer para establecer una comunicación estrecha con un cliente que esta enfadado o que incluso no quiere pagar?, pues se aplicará otro de los tres factores que es la afinidad, se buscará un tema que sea afín entre ambas partes, algo que haga compartir las mismas emociones, que sea de interés, por ejemplo hasta el clima es un buen comienzo. Posteriormente este tema a través de una comunicación ya más idónea, permitirá entrar en el punto esencial que conlleva toda esta práctica, los hechos reales, las cuentas, facturas que están vencidas o por vencerse. El fortalecimiento al igual que la aplicación correcta de cada uno de los tres factores antes expuestos, ayudarán sin vuelta de hoja al logro de objetivos dentro del departamento.

3.8. El agotamiento en que consiste y como evitarlo para el desempeño eficiente en el departamento de crédito y cobranzas⁹¹

Para poder entender en que consiste el agotamiento se debe partir desde el enfoque mismo del trabajo desarrollado en una empresa, pero este no estará sustentado por aquel cansancio que posiblemente tendría un trabajador que desarrolla actividades de esfuerzo en su gran mayoría físico, sino más bien este se da como resultado del trabajo constante en un plazo de tiempo largo y desarrollando por lo regular una actividad repetitiva. Dicho agotamiento será entonces de tipo mental, ya que el mismo empleado le será cansado pensar que tendrá que desempeñar la misma actividad rutinaria, y por más energía que se disponga para poder cumplir con esta, solo provocará en un periodo no muy largo el mismo fastidio. Esta situación ocurre muy frecuentemente en las personas que

⁹¹ HUBBARD, L. Ronald, Los Problemas del Trabajo, México, ERA DINAMICA EDITORES, 97 - 111

integran el departamento de crédito y cobranzas, ya que el mismo cúmulo de trabajo, en ocasiones hace cansado el desarrollo óptimo del mismo, y si a esto se le suma que para el caso de la cobranza es muy común el establecimiento por parte de los clientes de días y horarios específicos de la semana en que se toman por ejemplo la revisión de facturas, o días exclusivos para pago, que hacen esto una rutina constante y cansada, como una línea siempre idéntica. A su vez también otro factor que origina el agotamiento y el cual es muy común, es que desde el momento en que se es establecido un crédito, regularmente si este cumple con los requerimientos básicos del mismo, tales como son las condiciones y plazos de pago, se convertirá a la larga en un círculo monótono, en donde solo se observará, que el cliente pide mercancía, transcurre el plazo, liquida sus adeudos y vuelve a pedir; y peor aún cuando dentro de este círculo se van originando vicios o problemas tales como cambio de fecha para el deposito de cheques, vueltas constantes para obtener la cobranza por excusas diversas por parte de los clientes, etc, generarán a larga mucho más agotamiento por parte del personal de lo que cualquier persona se imagina.

El agotamiento puede estar presente en cualquier persona que integre el departamento de crédito y cobranza, lo más importante es saber identificarlo a tiempo y dar una solución rápida y oportuna a este problema. Una de la características que lo identifican radica es observar que el empleado se convierte de una persona extrovertida a una totalmente contraria denominada introvertida. Esta última no podrá ver más que hacia su interior, no importándole ni las cosas, ni el ambiente que lo rodea. Una persona extrovertida encontrará todo lo bueno de la vida, verá con optimismo todas situaciones que le acontecen día con día. La principal causa por la que pasa de un estado de ánimo a otro, radica en que la persona pierde el control de las cosas, no domina el ambiente que lo rodea y sobre todo pierde incluso la autoestima, el control en si mismo. Si bien es cierto el agotamiento no es imposible de controlar, pero la persona sí, y de ahí mucho dependerá el que se elimine dicho agotamiento y vuelta a activase la energía propia para desarrollar nuevamente el trabajo.

Una vez que la persona logre controlarse y en especial su estado de ánimo, existen ciertas técnicas que pueden ayudar a evitar que el agotamiento se encuentre presente de manera prolongada o definitiva. Dentro de estos procesos encontramos que uno de los primeros pasos es enviar de vacaciones al personal que se encuentre en esta situación, desafortunadamente muchas de las ocasiones es casi imposible por el cúmulo de trabajo que en su caso se presente dentro del departamento; puede ser uno de las opciones más viables pero no la más oportuna o adecuada. Es por ello que se ha desarrollado una técnica que ha permitido combatir este agotamiento, sin la necesidad de abandonar aun cuando sea de manera momentánea el trabajo, y esta radica en enfocar toda esa carga de estrés originada por el trabajo, en un distracción opuesta al mismo. Para entender esto de manera más clara, podemos tomar como ejemplo a un cobrador que recorre una cierta ruta todos los días, en el tráfico y con alto nivel de estrés, para este caso será necesario que se le asigne otra ruta que no sea tan conflictiva dentro de un plazo de tiempo considerable a razón de que se distraiga de lo que ha venido haciendo; a su vez se le desenfocara por una parte de los problemas a los que ha estado expuesto al desarrollar su trabajo, sin tener que abandonarlo definitivamente, y lo que se le recomienda hacer, es que fuera del horario del mismo, tienda a descansar y efectuar actividades que no lo relacionen mucho con lo que desempeña normalmente, que se distraiga, se divierta, se olvide en lo más posible de todo aquello que lo afecta mentalmente, para que cuando regrese nuevamente al trabajo, lo haga

con más ganas, con más energía, y sobre todo sin la pesadez de saber que va comenzar otro día con lo mismo, simplemente que sea feliz con lo que hace, es decir una persona extrovertida.

3.9. Objetivos que se persiguen en la cobranza⁹²

Dentro del departamento de crédito y cobranza existen objetivos generales orientados tanto para el área de crédito como para el área específicamente encargada de la cobranza. Uno de los objetivos que puede ser considerado como de los más importantes, sino el número uno, será el de cobrar a los clientes oportunamente y de manera correcta. No se puede concebir un crédito, si este no retribuirá a la larga esa contraprestación, no tendría objeto otorgar un crédito si se sabe que no se recibirá nada a cambio, un pago oportuno denominado cobro. A su vez de este objetivo universal o generalizado, se desprenden diversos objetivos secundarios, que dependerán en gran parte de las características, ramo o giro de la empresa; además de las políticas y objetivos que se persigan a nivel empresarial. Estos objetivos secundarios se dividen en dos tipos principalmente y los cuales se describen a continuación:

1. Cobrar el dinero: Si la posición de la empresa en relación a las políticas y condiciones planteadas hacia sus clientes es un tanto rígida, es decir es en sobre manera estricta, pedirá a estos que en el momento en que se cumpla el plazo otorgado para efectuar su pago, deberán cubrir el importe de los adeudos, es decir la misma empresa exige a sus empleados que cobren de inmediato el dinero correspondiente. Para esta situación al pedir de manera exagerada en ocasiones el pago de los adeudos, pueden generar a la larga costos por cobranza, tales como enfadar al cliente, hasta incluso llegar a perderlo por tal comportamiento. Esto no le preocupará en los más mínimo a las empresas que manejan productos exclusivos, de primera línea y necesidad o que son líderes en artículos que ninguna otra empresa maneja de la misma forma. La verdad es que en base a la situación económica que se vive en la actualidad, es muy raro observar que las mismas empresas manejen políticas tan extremas, ya que de lo contrario se puede llegar a suscitar el cierre de la misma por la falta de clientes, al igual que otros elementos que aunados a estos como la piratería, la competencia y el bajo poder adquisitivo han hecho que se observen y relajen políticas más tolerantes a razón de obtener mayores ventas.
2. Conservar al Cliente: De manera contraria al punto anterior, el tener una política de cobros más relajada o tolerante sin duda alguna hará que el cliente nunca se pierda, pero se deberá estar siempre conciente acerca de los posibles riesgos que se corren por generar a la larga una serie de cuentas incobrables. Con este objetivo se pretende también abarcar el mayor número de clientes a razón de muchas ventas dentro del mercado global y por tanto un cúmulo de utilidades que ayudarán a cubrir las pérdidas. Todo este proceso deberá ser perfectamente estudiado y analizado desde el punto de vista financiero, con la finalidad de tener un perfecto control del mismo y llegar a los objetivos planteados, y sobre todo sin perjudicar a la empresa en un futuro.

Es importante mencionar que todo sistema que la empresa desee llevar acerca de los objetivos secundarios, deberán estar perfectamente definidos y en

⁹² MONTAÑO, Agustín, Administración de la cobranza (programación y control), México, TRILLAS, p. 60

conformidad y coordinación con el departamento de crédito y cobranzas, ya que no podrá utilizarse de manera simultánea, debido a que a la larga los mismos serán los mismos clientes quienes demandarán que se les sean aplicadas las mismas políticas y condiciones en común.

El conservar una política muy arraigada acerca de un objetivo secundario muy flexible puede traer las siguientes consecuencias:

1. La congelación del activo circulante: debido a que si se es muy tolerante en cuestión a los cobros, la recuperación del efectivo será cada vez más prolongada, y por tanto puede llegar a una descapitalización de la empresa, que a la larga no le permitirá cubrir sus obligaciones incluso con sus propios proveedores.
2. La posibilidad de convertirse en incobrable el crédito concedido: Si bien es cierto una prolongación de los créditos hará que los mismos clientes se encuentren en la postura de no importarles de manera concreta el cubrir sus adeudos, y que en el peor de los casos el mismo podría declararse en una posible suspensión de pagos antes del cobro.
3. Pérdida en la ventas: Al intentar cubrir el mayor número de clientes dentro del mercado, sin recibir una respuesta pronta de los cobros, provocará que la misma empresa llegará un momento en que no podrá vender más, al no contar con los inventarios necesarios para cubrir los pedidos de sus clientes. No por querer acaparar el mayor cúmulo de ventas, se descuidará el pago oportuno de los propios proveedores, que a fin de cuentas requerirán de el pago para poder surtir, aunado a que los gastos que se generen por la operación de la empresa no lleguen a ser cubiertos en su oportunidad por la falta de liquidez.
4. Pérdida de prestigio de la empresa: Una empresa que no tiene mercancía para surtir a sus clientes, nunca será confiable, perderá a la larga credibilidad, clientes y sobre todo ventas.
5. Deficiencias en otras funciones, como contabilidad, producción, distribución y en la administración en general: Si no hay entrada de dinero a la empresa, simplemente no podrá funcionar, esto provocará un descontrol en todas las áreas, pérdida de empleados y a la larga los gastos operativos serán tan grandes que conducirán al cierre inevitable de la empresa.

3.10. Principales políticas que deben llevarse a cabo para una cobranza eficiente⁹³

Todas las actividades o funciones que se lleven a cabo tanto dentro del departamento de crédito y cobranza, así como las que se efectúan dentro de la empresa deberán estar perfectamente establecidas y reglamentadas mediante políticas claras oportunas, y sobre todo, de forma escrita, para que cada uno de los integrantes de dichas áreas sepan en todo momento la forma exacta en que deberán de actuar, lo que se debe y no hacer, así como el saber cuales son sus límites permitidos y hasta donde pueden llegar en

⁹³ MONTAÑO, Agustín, Administración de la cobranza (programación y control), México, TRILLAS, p. 60 - 61

base a su desempeño personal. Cabe destacar que estas políticas deberán ir siempre de la mano con los objetivos de la empresa, y de manera muy especial con el objetivo principal que desea alcanzar, ya que de este se desprenderán todas las normas y reglamentos. Todo esto se llevará a cabo con la finalidad de no entorpecer en ningún momento con las operaciones propias de la empresa y por consiguiente en ningún momento dichas políticas deberán ser contradictorias, o que en su caso favorezcan a ningún integrante o área en específico. A continuación se enumeran una serie de políticas de cobranza más utilizadas por las empresas, que reglamentan y dan funcionalidad al trabajo desempeñado por el departamento de crédito y cobranzas:

1. Los clientes deberán de pasar a la empresa o depositar a la cuenta de la misma según sea el caso, a pagar sus adeudos: Esta política es muy utilizada por las tiendas departamentales al otorgar créditos por medio de tarjetas que ellas mismas emiten, sobre productos que han adquirido sus clientes regularmente expresados en pagos a mensualidades. Por su parte las Instituciones bancarias es tomado como indispensable este sistema, para el pago de las tarjetas de crédito que emiten a sus clientes, por los productos o servicios que hayan adquirido estos en cualquier negocio que sea afiliado o que cuente con la terminal y convenio previo con dichos bancos en específico. Incluso en la actualidad ya existe la modalidad utilizada por algunas instituciones bancarias en coordinación y contrato con algunos tiendas departamentales y de auto servicio, que dan la oportunidad a sus clientes y agremiados de efectuar pagos indistintos tanto para la los bancos en las tiendas departamentales y viceversa, que simplifica tiempos y aporta una oportunidad de realizar pagos de manera sencilla y dentro de los plazos establecidos, todo con la finalidad de recuperar de manera correcta y oportuna toda la cobranza de los créditos establecidos. Por otro lado las empresas que se dedican a la venta de mayoreo por ejemplo, aplican esta política a clientes que se encuentran fuera de sus posibilidades de cobranza, como es el caso de aquellos que su negocio esta ubicado en algún estado o ciudad lejana a la empresa, por lo que regularmente se llevan a cabo depósitos a la cuenta o transferencias electrónicas, ya que de lo contrario si se efectuara cobranza de manera personal, sería demasiado el tiempo ocupado para este proceso además de altamente costoso que no beneficia a ninguna de las partes.

Es oportuno mencionar que como se mencionaba anteriormente, los avances tecnológicos han permitido la simplificación de tiempos, el logro de más objetivos y en este caso de mayores ventas y por tanto de mayores cobranzas, que han beneficiado sin duda a todo el país. El hablar de sistemas y procedimientos tales como el correo para el envío de cheques o remesas ha quedado en el pasado, son métodos un tanto obsoletos, que todavía son utilizados pero solo en casos muy extremos, como sería una supuesta garantía de pago, que realmente no asegura ni certifica que se va a cobrar dicho cheque, salvo que sea un cheque certificado o de caja emitido por una institución bancaria, ya que de lo contrario se corre el riesgo de fraudes por clonación o los famosos cheques de hule..

2. La cobranza se efectuará por medio de cobradores o gestores: Como ya se mencionaba anteriormente, es poco probable que la empresa designe a una persona en especial para que efectúe cobros en lugares muy alejados a la empresa, como en otro estado o ciudad, regularmente en estos casos la cobranza se realiza por medio de los agentes de ventas a los cuales se les haya asignado es área o región , ya que al realizarse visitas de manera directa o personal por parte de estos en periodos de tiempos debidamente calculados como son 15 a

30 días por ejemplo, estarán encargados de realizar sus ventas, levantar pedidos, pero a su vez tendrán la obligación o responsabilidad de cobrar todo lo que se encuentre vencido o próximo a vencerse a razón de simplificar y obtener una cobranza oportuna; posteriormente se hablará más a fondo de esta actividad por parte de los agentes de ventas.

Por su parte el departamento de crédito y cobranza, establece un cuerpo perfectamente definido de cobradores, que estarán encargados de recuperar toda la cobranza sin excepción. Esta modalidad es muy común observarla en las empresas que venden productos o servicios tanto de mayoreo como al público en general; para este caso como las ventas son efectuadas regularmente a clientes u organizaciones que a su vez se dedican a la distribución de los productos que las diferentes empresas que les venden, es casi imposible que estas acudan directamente a sus proveedores a pagarles, por el tiempo o simplemente por ser sus propias políticas de pago como por ejemplo las tiendas de abarrotes, ferreterías, mercerías, tlapalerías, jarcierías, etc, las cuales establecen incluso días de revisión de facturas, de pago, aclaraciones, entre otras. Incluso este mismo sistema es llevado a cabo también por empresas de alto prestigio o departamentales, en donde dichas políticas de pago son muy estrictas ya que tratan de obtener el mayor provecho de esta situación, tanto en descuentos por pronto de pago, descuentos adicionales, financiamiento a corto o incluso a largo plazo a través del pago en base a sus propias ventas, descuentos por promociones que ellos mismos generan entre otros.

3. Una vez recibido el pago deberá entregarse al cliente la documentación que ampara dicho cobro: Es muy frecuente por no decir absoluto, que una vez que se efectúa el pago por parte del cliente, se le entregará a este la factura o cualquier otro documento que ampara el crédito otorgado, como es el caso de contrarecibos emitidos por las mismas empresas o clientes al momento de dejar las facturas para que sean revisadas llamado comúnmente “revisión”. Si por ejemplo el cliente efectúa pagos únicamente en efectivo o con cheque, solo en el momento en que se cubra la totalidad del importe de la factura, se entregará esta, de lo contrario si se efectúan pagos parciales por parte de los clientes, se conservará la factura o documento anotando en el cuerpo de la misma, la parcialidad así como a su vez que incluso por disposición fiscal, deberán emitirse recibos parciales que la misma empresa genera debidamente foleados, sellados y firmados por el encargado del departamento, los cuales contendrán la fecha así como la persona física o razón social que emite dicho pago, la cantidad abonada desglosando el Impuesto al Valor Agregado así como el importe escrito con letra y número, y sobre todo los datos del cheque o en su caso si fue en efectivo así como el número de la(s) factura(s) en donde esta comprendido dicho pago parcial.

4. Todos los cobradores deberán liquidar diariamente: Es importante tomar en cuenta que toda la documentación que manejan los cobradores fuera de la empresa es de suma importancia, ya que por lo regular son facturas que en su momento serán convertidos en pagos expresados en dinero, por lo que se debe tener extremo cuidado, así como un correcto registro de los mismos. Para evitar confusiones, conflictos y sobre todo malos entendidos tanto con los integrantes de la cobranza así como con los clientes esta revisión deberá ser continua y constante, de preferencia diaria, a razón de no dejar pasar el tiempo que puede provocar falta de memoria, por no acordarse de lo ocurrido por ambas partes o muchos problemas en general, no es cosa de juego ni mucho menos debe ser una falta de responsabilidad. Por eso mismo no es conveniente que los cobradores manejen un cúmulo

de documentos demasiado amplio, ya que incluso se pueden llegar a extraviar y generar problemas innecesarios, todo tiene solución pero lo mejor es llevar las cosas lo más acordes posibles.

5. Los cobradores o gestores de cobranza no están autorizados para dar descuentos adicionales así como cualquier otra contraprestación a los clientes para obtener el pago: Simplemente los cobradores no podrán ocupar funciones que no les han sido asignados, se limitarán a obtener a partir de sus propias estrategias sin que estas sobrepasen los límites que se les han sido impuestos, los pagos de manera correcta y oportuna, sin dar u obtener provecho o ganancia personal, solamente lo que es, ni mas ni menos.

6. Regularmente todos los cheques que se giren deberán ser a nombre de la empresa, o en su caso nunca a nombre de ninguna persona que no sea el representante legal o persona física distinta a la de la razón social. Nunca al portador o se aceptarán cheques de otras personas o instituciones que hayan sido endosadas ya que pueden generarse ya sea fraudes o malos entendidos con las autoridades fiscales o por que simplemente no esta permitido.

7. En algunas empresas se cobran intereses si es que no son cubiertos el importe de los pagos a tiempo, mismos que serán anexados al importe de original de la factura.

8. Si no se consigue el pago en el tiempo establecido se remitirá al departamento jurídico: Uno de los objetivos que persigue el departamento de crédito y cobranza, es el de obtener los cobros de manera correcta y oportuna, agotando todos las instancias que tenga a su alcance a razón de evitar en lo más mínimo, recluir al departamento jurídico problemas de cobranza vencida así como cuentas incobrables, no solo por los gastos que generarán estos procedimientos jurídicos que se sumarán además al pago no recibido, sino sobre todo por el financiamiento que se esta dejando de dar a la empresa a causa de este. En pocas palabras no se trata de decir que no se puede obtener el pago sin intentarlo y de inmediato se remite al jurídico, por el contrario, se buscará siempre obtener más que un problema, cuidando en todo momento que tanto los gastos operativos así como lo que se este dispuesto a perder no sea mayor a lo que se obtendrá por el pago.

9. Debe seguirse el mismo procedimiento de cobranza para cualquier cobro: No deberán existir en ningún momento diferencias entre los clientes para obtener los cobros oportunamente, ni distinciones, el trabajo así como el trato deberá ser el mismo para todos, se deben dejar a un lado las preferencias o gustos personales, una cosa es la forma en como trabaja el cliente, su forma de pago y otra muy distinta su carácter o afecciones. Salvo que en su caso como una orden especial se tratará a alguna empresa o persona de forma distinta, lo cual deberá estar debidamente escrito y deberá ser autorizado por todos los responsables de la empresa, en primera instancia por el gerente del departamento de crédito y cobranzas.

10. Se deberán generar continuamente en coordinación con todo el departamento, estados de cuenta de los clientes, para tener un correcto control de las cuentas así como de la totalidad adeudada, mismos que serán entregados oportunamente por los cobradores a dichos clientes, para que ambas partes estén de acuerdo y con esto evitar en todo momento malos entendidos así como cuentas claras y amistades largas.

3.11. Importancia de los registros y procedimientos de cobranza⁹³

Para que una empresa funcione de manera correcta, es necesario que implante una serie de registros y procedimientos que le permitan cubrir los requerimientos y necesidades al igual que los planes de utilidad y ganancias proyectados en relación a las políticas y objetivos previamente estudiados. Dichos sistemas deberán ajustarse perfectamente al volumen de operaciones, así como las ventas programadas en un futuro en base al crecimiento que ésta desea alcanzar, el entorno en donde se desenvuelve, la clientela a la cual están dirigidos sus productos, el ingenio que va de la mano con el criterio propio de los administradores y dueños de la empresa y por último con la infinidad de variables e incidentes que se presenten, que dictarán el buen o mal funcionamiento tanto de la misma como de sus programas y sistemas operativos. Existen dos procedimientos generales que son aplicados directamente a la cobranza y estos son:

a) La cobranza por excepción es aquella en donde la empresa lleva un procedimiento de cobranza fijado en un objetivo secundario del tipo tolerante, es decir, en todo momento se buscará conservar al cliente sin el afán de ofenderlo al cobrar sus facturas vencidas. Regularmente bajo este sistema se considera que aproximadamente el 70% de los clientes pagaran sus facturas sin necesidad de aplicar alguna estrategia de cobranza, mientras que el 30 % restante se le aplicará presión a razón de que cubran sus adeudos dentro del plazo establecido. En conclusión este procedimiento será del tipo selectivo en relación a los adeudos de sus clientes, sin duda conservará el mayor número de clientes cautivos, pero aumentará el riesgo que se tendrá, al no tener con cierta certeza de que todos pagarán y en que tiempo aproximado se obtendrá una recuperación de efectivos.

b) Por su parte la cobranza general es aquella que practican las empresas que desean obtener una cobranza más oportuna y exacta sin importar cuantos clientes se puedan perder, la recuperación así como los procedimientos de cobranza serán al 100 %, sin excepción alguna. Por lo tanto el procedimiento de cobranza estará apoyado en un objetivo secundario que persigue una cobranza efectiva de dinero de todos sus clientes y en donde no importará si son buenos o malos pagadores, todos son calificados de la misma manera.

Para poder llevar un control exacto y oportuno del procedimiento aplicado por la empresa, el departamento deberá implantar un sistema que le permita cumplir con todas sus necesidades y expectativas de cobranza, que dependerá en gran medida de la cantidad de clientes que estén cautivos dentro de su cartera, lo cual irá de la mano con el número de operaciones que se tengan en ciertos periodos de tiempo. En la actualidad, en donde los sistemas han evolucionado conforme a los tiempos, los sistemas de registro están debidamente sustentados en archivos computacionales, que facilitan y dan de manera confiable y rápida los datos que sean requeridos, lo que en la antigüedad era demasiado extenso el trabajar con sistemas en su totalidad del tipo manual. Dichos sistemas de cobranza están debidamente soportados en registros denominados medios de prosecución; en los siguientes puntos se describirán estos a través de la correspondencia, los cobradores, la cobranza por medio de instituciones bancarias así como por los vendedores.

⁹³ MONTAÑO, Agustín, Administración de la cobranza (programación y control), México, TRILLAS, p. 61 - 62

3.11.1. La correspondencia⁹⁴

Este término era utilizado anteriormente por aquellas personas dedicadas a la cobranza que a partir de medios escritos emitían sus registros y estados de cuenta de los clientes, para saber de manera adecuada como se encontraba la situación específicos de los cobros y pagos. En la actualidad dicho término se conserva, con la diferencia de que la gran aportación de los paquetes y sistemas computacionales, han abierto un mundo de innumerables oportunidades para el control exacto de las cuentas, sin descuidar y por el contrario aportando nuevos elementos que sin duda ayudan de manera determinante a la realización de una cobranza más rápida y en tiempo. Se hablaba de que el llevar un sistema manual era en ocasiones costoso, por todos aquellos instrumentos tales como la papelería, personal dedicado al control de estos procesos, debido al excesivo tiempo utilizado para registrar y contabilizar de manera manual, el correo, el telégrafo, si acaso el teléfono, entre otros. En nuestros días, posiblemente el costo inicial podrá ser mucho mayor, debido a que la implementación de sistemas computacionales acordes a la empresa son demasiado altos, la capacitación del personal, la compra del equipo y todos los demás implementos necesarios también contribuyen, pero el resultado a corto plazo sin duda marcará la diferencia con los procedimientos antes mencionados de antaño. Con solo apretar unas teclas se pueden emitir en segundos información trascendental tanto para la empresa, la personas que requiera la información, los integrantes del departamento de crédito y cobranzas y sobre todo para que los clientes estén enterados de dicha información que les concierne. Incluso antes para que se pudiera hacer llegar esta información, por ejemplo estados de cuenta a los clientes, era necesario utilizar la correspondencia por medio del correo certificado y con acuse de recibido para cerciorarse de que llegaría a su destino, lo cual era muy costoso y sobre todo demasiado tardado; hoy en día el internet es sin lugar a dudas un medio que a permitido hacer llegar dicha información en tan solo segundos, simplifica costos y tiempos, permite acercar cada vez más tanto al cliente como a la empresa en general, aún cuando no de manera personal, si de manera efectiva y sin la necesidad de arrastrar el lápiz de manera absurda. En pocas palabras el correo sigue utilizándose, pero en esta ocasión de manera electrónica y con muchas más ventajas y provecho para todos.

3.11.2. Personal de cobranza (cobradores o gestores de cobranza)⁹⁵

No cabe duda que uno de los medios de prosecución más efectivos para obtener una cobranza oportuna, es la que es proporcionado por los integrantes del mismo departamento de crédito y cobranzas, ya que no existe una forma más adecuada que la de que una persona acuda directamente con los clientes a obtener el pago correspondiente a las facturas adeudadas. La presión ejercida por este medio será mayor y los clientes que en muchas ocasiones hacen caso omiso de los estados de cuenta o requerimientos de pago emitidos por la empresa, se verán obligados a responder tarde o temprano con la contraprestación del crédito, el pago. Las personas dedicadas a desempeñar este trabajo,

⁹⁴ MONTAÑO, Agustín, Administración de la cobranza (programación y control), México, TRILLAS, p. 62 - 63

⁹⁵ Ibidem, Op. Cit. p. 62 - 63

deberán estar perfectamente capacitadas y tendrán entre los principales requisitos para ocupar el puesto, la de ser honestas, confiables, que su reputación sea ganada a pulso no solo ante la empresa para la que trabaja, sino para la sociedad en general, entre los que destacan y principales actores, los clientes. Su estabilidad mental más que física deberá siempre estar acorde a su moral y ética personal, pero para que funcione de manera acorde a las exigencias del trabajo, deberá tener siempre presente que lo que hace es en primera instancia en beneficio de la empresa, y posteriormente para sus necesidades personales, no debe hacer nada que no este permitido por la empresa, ni actuar de manera incorrecta, ya que de lo contrario será a la larga un perjuicio para su persona. No intentará utilizar el dinero recaudado para su beneficio propio, ya que no le pertenece, la empresa y en especial el encargado del departamento deberá crear esa conciencia de no tomar lo que no es suyo, no recibir sobornos, ni dinero que solo lo beneficie a el. Por lo regular el trabajo de cobrador, es considerado como una opción que la mayoría de las personas no la quisiera tener, solo lo toman por necesidad, y por tanto esta muy desprestigiado. La realidad es otra, la función de gestor de cobranza o cobrador es muy importante, es considerado como valiosa para la empresa, ya que serán ellos los que a fin de cuentas darán los recursos y el financiamiento necesario para seguir operando, para generar utilidades y ganancias. Son estos los encargados de cerrar el ciclo de todas las operaciones que realiza la empresa, y por tanto esta deberá tener siempre presente este concepto y reeditar por lo regular de manera económica, el esfuerzo que estos hacen día tras día, a través de premios, comisiones por cobranzas, bonificaciones por cobros difíciles, mayores prestaciones y demás elementos que hagan sentir al cobrador a gusto con su trabajo y que siempre este con optimismo al desempeñarlo de la manera más eficiente y óptima.

A su vez, es importante que los encargados de este personal de cobranza realicen una estrecha y continua supervisión del trabajo y actividades que llevan a cabo, no con el afán de tener un excesivo hostigamiento, sino con el simple hecho de que se obtengan en primer plano los objetivos de cobranza oportunos para la empresa, y en segundo término para evitar precisamente cualquier problema que pudiera suscitarse tanto con la cobranza, con los clientes o con alguna falta que pudieran cometer por no revisarlos o apoyarlos. Por otra parte deberán reunirse en periodos de tiempo no muy largos, a través de juntas o reportes, tanto el encargado del departamento de crédito y cobranza así como sus integrantes conjuntamente con los cobradores, a razón de expresar todos aquellos problemas que pudieran suscitarse tanto con los clientes como entre ellos, con la finalidad de obtener soluciones y no crear malos entendido, además ya que son los cobradores las personas que acuden directamente y de manera personal con los clientes, son los que podrán proporcionar datos fundamentales acerca del desarrollo y desenvolvimiento de los mismos, que aportarán elementos de decisión importantísimos, ya que como se mencionó en puntos anteriores son en esencia los ojos de la empresa ante el mundo. También deberá ser una obligación por parte del ejecutivo o gerente del departamento, tener siempre tiempo para escuchar todos aquellos detalles que pudieran entorpecer la cobranza, y dar solución a todos los problemas que puedan surgir, así como los de tipo personal como ya se mencionaba en el capítulo 3.8 acerca del agotamiento. Por último se deberá realizar una constante rotación de rutas, a razón de no permitir una relación muy amistosa con los clientes por parte de los cobradores, ya que a la a larga esto puede ser contraproducente y debilitar los sistemas llevados a cabo por la cobranza, además de que puede provocar una rutina que no ayuda a ninguna de las partes implicadas (cobradores y clientes) y que solo generarán problemas a la larga.

3.11.3. Cobranza por medio de Instituciones Bancarias⁹⁶

Este medio de cobranza no es muy utilizado, ya que funciona a partir de que en primera instancia, tanto la empresa que otorga el crédito así como los clientes tengan cuentas simultaneas con la misma institución bancaria, la solvencia y cantidad de requerida para este procedimiento deberán ser bastante similares, es decir los saldos no deberán ser menores a ciertos límites, cada banco por su parte fija sus propios límites que por lo regular son de cincuenta mil pesos. La empresa que desea entrar a este medio de prosecución, deberá llenar una solicitud, en donde establecerá todos los datos que avalen la operación que se desea llevar a cabo, una vez que la solicitud es aprobada, se determina por medio de un contrato la cantidad o porcentaje que se descontará del valor total de la factura, y así una vez que se venza esta, el banco procederá a depositar la cantidad a su cuenta que adeuda su cliente descontándose el correspondiente porcentaje y que es muy similar al procedimiento que se lleve a cabo en las empresas de factoraje financiero que se detalla dentro del capítulo II de esta tesis. Para explicar este procedimiento, tomemos como ejemplo una empresa que vende textiles, cierto cliente le comprará en este mes 40 mil pesos, ambos están de acuerdo en que se efectuará el pago a los 30 días por medio de un determinado banco, previamente se acordó y estipuló un contrato con esta institución, fijando un 10% de descuento por la operación. Así pues, al transcurrir los 30 días, el banco procede a transferir a la cuenta de la empresa textil la cantidad de 36 mil pesos por el importe de la factura, pero que sucede si el cliente no cuenta con los fondos suficientes para cubrir el pago de dicha factura, el banco le prestará para cubrir el importe de la misma a la empresa textil, pero se le cobrará una penalización que corresponde a un cierto interés independiente al que se le cobrará por utilizar este medio en el momento en que deposite a su cuenta. El banco es a fin de cuentas el que correrá el mayor riesgo, pero obtendrá las mayores ganancias de esta operación.

Los bancos por su parte son de los pocas instituciones que utilizan una correspondencia un tanto pasada de moda, para el caso de las tarjetas de crédito emiten estados de cuenta de sus clientes, mismos que son entregados en los domicilios particulares, esto provoca una serie de gastos o costos un tanto elevados, pero han encontrado la manera de generar tanto dichos estados, como de encargarse de entregarlos personalmente, por medio de empleados dedicados a desempeñar este trabajo, y no dependiendo de otras ajenos a estos como sería el servicio de correo postal. Esto sin duda generará mayor presión a sus clientes, lo que provocará que paguen sus deudas de manera oportuna considerándose entonces, un medio de prosecución muy efectivo.

3.11.4. Cobranza por medio del personal de ventas (vendedores)⁹⁷

Es muy común observar que las empresas que realizan ventas en lugares apartados, en otro estado o ciudades por medio de agentes de ventas, utilicen a estos para que ellos mismos recuperen la cobranza de dichas ventas; por una parte esta bien como ya se mencionaba en puntos anteriores, ya que puede ser un excelente medio presión para obtener cobranza oportuna y sin mucho atraso. Pueden obtenerse diferentes resultados por operar de esta manera, uno de estos sería que efectivamente no hay mejor forma presión

⁹⁶ Ibidem Op. Cit. p. 62 - 63

⁹⁷ Ibidem. Op. Cit. p. 62 - 63

para obtener el cobro que la que puede ejercer directamente una persona que visita al cliente de manera personal, que lo escucha, pero puede pasar que tal vez por el cúmulo de trabajo o incluso por factores que no se tienen previstos como los climatológicos impiden que se lleve a cabo una visita oportuna por parte del vendedor y por tanto no habrá ni pedido ni cobro. Por otra parte existen clientes que llegan a acostumbrarse a que si no pasa el vendedor no pagan y eso es malo, ya que si se enferma, se cambia de zona o cualquier situación entonces ¿que pasa con el pago?. Muchas veces los clientes adquieren mañas para no pagar o comprar hasta que no sea con su vendedor, esto provoca problemas para la empresa, e incluso es tanta la amistad que llega a surgir entre ambos, que muchas veces las necesidades de la propia empresa pasan a segundo término. Otras veces los vendedores por el cúmulo de trabajo tienden a descuidar la venta por aplicarse de lleno a la cobranza o viceversa, por lo que no es muy recomendable que se funjan ambas funciones para una sola persona y al mismo tiempo.

Otro aspecto por lo que no es muy recomendable otorgar esa responsabilidad de vender y cobrar a los vendedores, radica en que muchas veces al recibir estos tanto comisiones por ventas, tienden a incrementar los pedidos sin presionar de manera oportuna la cobranza, e incluso llegan a llegar a acuerdos previos con los clientes que muchas veces se encuentran fuera de lo permitido por la empresa y que solo conllevan a beneficios meramente personales. Además con tal de vender pueden llegar a ser capaces de ocupar funciones que no les corresponden, tales como otorgar descuentos extras o ofertas de mercancía que estaban dirigidas solamente a ciertos clientes. La empresa debe confiar en la actuación que tendrán los agentes de ventas, ya que forman parte de la misma, pero deberán al igual que el personal de cobranza, cerciorarse que cumplan con los objetivos y políticas de la empresa todo a través de una oportuna supervisión y escuchar con detenimiento todas las sugerencias, datos importantes que aporten elementos de decisión ya que también son los ojos de la empresa en el exterior; además se debe tener siempre y en todo momento una constante comunicación con los clientes, independientemente a la que llevan los agentes de ventas, a razón de evitar problemas por la poca atención a los mismos así como malos entendidos y pocos o nulos resultados que estén fuera de las manos de los vendedores.

3.12. ¿ En que consiste la cobranza por excepción?⁹⁸

Como se mencionaba en el punto 3.11, la cobranza por excepción es la que establecen aquellas empresas en la que su objetivo secundario de cobro o recuperación es un tanto tolerante, es decir, la finalidad es la obtener toda la cobranza, pero en donde solamente aproximadamente al 30 por ciento de la totalidad de los clientes se les aplicará un sistema de cobranza un tanto estricto, mientras que al resto se le considerará que pagará oportunamente al vencimiento del crédito, Estos porcentajes de clientes deberán ser perfectamente seleccionados, a razón de no molestarlos con el cobro de sus facturas, lo que hará que estén contentos y nunca tengan la idea de que van a dejar de comprar los productos. Uno de los problemas más fuertes de este sistema, es que se puede llegar a generar una cartera vencida demasiado grande, ya que puede ser demasiado el tiempo que puede transcurrir antes de que se liquiden los pagos, y por consiguiente una falta de financiamiento por parte de la empresa. Incluso se puede llegar a considerar que el riesgo que se corre se vea materializado en cuentas que a larga se convertirán en incobrables.

⁹⁸ Ibidem Op. Cit. p. 63 - 84

También es importante considerar que si un cliente no paga los adeudos a su vencimiento, no tendrá derecho de solicitar el resurtido de más mercancía, ya que si sucede esto, indicará que ya la vendió, necesita más y simplemente no quiere o puede pagar, o tal vez necesita más mercancía para poder pagarnos, ya que tal vez vendió la mercancía y con ese dinero le esta pagando a otro de sus proveedores. La idea es que un crédito es una oportunidad de cubrir o pagar de manera correcta y sin prisa alguna, una obligación adquirida, a fin de cuentas no hay plazo que no se cumpla ni día que no llegue, entonces para que dar mas vueltas al asunto y mejor pagar a tiempo. Si se solicita una tras otra el resurtido de mercancía, sin pagar de la misma forma, solo generará a larga una cuenta que por mucho será casi imposible de pagar. Todo lo mencionado anteriormente deberá estar siempre presente en el personal del departamento de crédito y cobranza pero sobre todo en pensamiento y criterio de los clientes.

3.13. ¿ En que consiste la cobranza general?⁹⁹

De la misma forma que el en el punto anterior, la cobranza general ya había sido mencionada en el punto 3.11 de este capítulo, lo que cabe destacar, es que no se puede llevar un sistema de cobranza ni tan tolerante como el por excepción, ni tan rígido como en este caso en general, ya que de ser así los clientes que son considerados como buenos o excelentes tenderán a desanimarse por la aplicación estricta de este sistema, percatándose de que lo único que le importa a la empresa es la de obtener el dinero que se le adeuda , dejando a un lado los posibles conflictos así como disgustos que se generarían por llevar a cabo esta actitud y lo más importante las probables compras de sus productos en un futuro no muy lejano.

En este sistema de cobranza general, se utilizarán todos los medios de prosecución que sean posibles, a fin de obtener de ser posible, el cien por ciento de los créditos otorgados por medio de una cobranza estricta, sin distinción de ningún cliente sea bueno, excelente, regular o malo.

3.14. ¿Para que sirve un sistema de recordatorios?¹⁰⁰

Un sistema de recordatorios consiste en una serie de cartas que son emitidas para los clientes que van desde un estado de cuenta, hasta una serie de recordatorios, en donde conforme se van dirigiendo van subiendo el tono para ejercer una presión más efectiva en relación a la cobranza requerida para el pago de los adeudos. Estas cartas sirven para dar por enterado al cliente la situación de sus adeudos, y permitirán que no se eche en saco roto el pago por parte de este, así mismo la finalidad primordial es la crear conciencia y dar a saber las necesidades y objetivos que persigue la empresa, a razón de no crear falsas esperanzas de recuperación de cobros dudosos o que no podrán llegar a cubrirse en su momento. Esto también favorece a que se evite una cartera exagerada de cobros pendientes e incluso de cuentas incobrables. Dichos recordatorios deberán ser redactados de la manera

⁹⁹ Ibidem Op. Cit. p. 63 - 84

¹⁰⁰ Ibidem Op. Cit. p. 84 - 85

más sutil sin llegar a ser molestos para el cliente y con la única finalidad de lograr la cobranza.

Este sistema de recordatorios también puede efectuarse de manera telefónica, pero se ha constatado que conforme se aumenta el número de llamadas la intensidad de presión para el cobro va disminuyendo e incluso puede darse el caso de que la persona se niegue a contestar, además de generar mayores gastos que no producirán a la larga ningún efecto. Por lo tanto, lo más recomendable es que se haga de manera escrita para que quede sustentada esta acción y para lo cual deberá cerciorarse de que debe hacerse llegar a la persona indicada. También en base a la experiencia, todos los recordatorios emitidos en fin de semana o antes de algún día festivo, no ejercen la misma el mismo resultado que los emitidos al principio o mediados de semana, ya que tienden las personas a olvidarse y desconectarse de esas situaciones al reincorporarse a las labores cotidianas.

Por último se deberá tener presente que toda serie de recordatorios nunca deberán ir en contra de los objetivos y políticas planteadas por la empresa, no se deberá actuar de forma espontánea, ni a nombre propio o por algún interés o motivo personal; y se deberá estudiar con detenimiento a que clientes se les harán hacer llegar y a cuales sería más difícil obtener el cobro después de ejercer una acción como esta.

3.15. Determinación oportuna para un eficiente control de clientes¹⁰¹

Es importante que para que se lleve a cabo un eficiente control de los clientes, se necesita tener un registro oportuno de las diferentes tendencias y actitudes que presentan estos, tanto como para el pago de sus créditos así como la evolución y volumen de compras y aprovechamiento general de sus créditos. Como se comentaba en puntos anteriores, los sistemas computacionales han abierto un portal de innumerables posibilidades acerca del registro, control e información capturada, que permiten una fácil consulta de los datos, en tiempos relativamente muy cortos. Toda esta tecnología permite conocer de manera exacta todo lo que se requiere saber, que permite obtener resultados que ayudan a la toma de decisiones de manera más sencilla. Esta información orientará acerca de cual ha sido el comportamiento de los clientes, para que por una parte el ejecutivo de crédito, establezca cual será la forma más adecuada para tratar a los clientes de acuerdo a sus créditos y a su vez el personal de cobranza sabrá cual es la forma más adecuada de comportarse para la obtención de una cobranza eficiente y en base a los parámetros de cada uno en específico.

A continuación se especifican algunos puntos importantes que sirven para determinar un eficiente control de los clientes:

1. Se debe tener perfectamente definido cual es la relación entre la cantidad total de las ventas efectuadas de contado conforme al total de ventas a crédito, con la finalidad de saber en todo momento si esta acción no provocará una falta de financiamiento a la empresa al llegar a ser mayores las que son a crédito. Esto hace tomar conciencia al personal dedicado a la cobranza, para apretar si es que fuera necesario, la obtención de cobros más adecuada o oportuna, y sobre todo abocarse a ciertas áreas que en su caso

¹⁰¹ MONTAÑO, Agustín, Administración de la cobranza (programación y control), México, TRILLAS, p. 84 - 94

estuvieran descuidadas, e incluso recuperar los pagos que han sido vencidos y que tal vez no habían sido considerados como tales.

2. Para poder tener un perfecto control de la cobranza, antes de hacerlo de manera individual por cada cliente, se deberá obtener el dato por mes por ejemplo, de cuales fueron las cantidades por concepto de ventas totales a crédito por un lado, y por el otro la cantidad total de las cuentas por cobrar, para saber si se esta recuperando cobranza en base a lo esperado por vencimiento de plazos, o si existe muchos cobros que aún no han sido obtenidos.
3. Ya de manera más especifica se estudiarán la antigüedad de los saldos por clientes que aún no hayan pagado y abocarse a recuperar y aplicar más presión sobre estos, además de tener presente cual es la causa principal por la que se presenta esta situación y cual será su tendencia en lo sucesivo.
4. Se deben analizar con detenimiento cual ha sido los logros obtenidos para el caso de la cobranza, si es necesario mostrar una tendencia de mayor eficiencia y determinar cuales son las denominadas áreas o clientes problema.
5. Se estudiarán con detenimiento cuales han sido los costos generados para la recuperación de la cobranza, si se han incrementado a causa de algún sector o cliente en específico o si se han conservado iguales.
6. En base a datos anteriores y conforme a los datos actuales, se elaborará un estudio para saber si el trabajo desempeñado por el personal de cobranza a sido productivo o no.
7. De igual forma compararán los resultados obtenidos por parte de la cobranza a últimas fechas, para saber con certeza si estos han sido deficientes y determinar cuales fueron las causas, para poder aplicar las medidas correctivas oportunas.
8. Se establecerá cual es el punto medio o de equilibrio, para conocer en que momento se esta por debajo de los estándares de eficiencia programadas a la par con las metas esperadas y generar así las medidas correctivas.
9. Se debe tener un constante estudio del comportamiento de los clientes, así como una rotación constante de los mismos, a razón de no dejar ninguno a la deriva en relación a sus pagos.
10. Se debe conocer y tener presente cuales son los promedios tanto de los saldos como de los plazos vencidos, tanto de manera específica por cliente así como de manera global.
11. Se estudiará de manera exhaustiva la causa principal de la morosidad de ciertos clientes, con la finalidad de aplicar medidas correctivas que ayuden a la obtención de una cobranza correcta y oportuna.
12. Por último deberá tenerse perfectamente establecida toda la información necesaria acerca del comportamiento y tendencias de los clientes, misma que será de conocimiento general por todos los integrantes encargados de la cobranza tales como

son: cual es el potencial de pago del cliente, la importancia tanto dentro de la empresa como dentro del sector en el que se desenvuelve, sus ventas acumuladas, las compras que realizan a la empresa así, como las que realiza a otros proveedores, cuales son sus saldos deudores ante la empresa así como con sus demás proveedores, que tan vencidas estas sus facturas, cuantos días toma más para pagar, cuales son sus pedidos mínimos y máximos dentro de sus límites de crédito, y cual es el monto mínimo y máximo que puede llegar a pagar a sus proveedores.

3.16. Cómo esta integrado el personal de cobranza¹⁰²

Dentro del departamento de crédito y cobranza, el personal dedicado a desarrollar el trabajo de la cobranza esta integrado en tres categorías principalmente, primeramente la cabeza del equipo o gerente de departamento, en este caso se encontrará el control máximo de todas las operaciones y que por lo regular es desempeñado por el ejecutivo de crédito. Por otro lado se encuentra formado dicho grupo, por los auxiliares de control, que son aquellas personas encargadas de llevar conforma a las políticas, los objetivos así como los procedimientos y sistemas que permitan que todo las operaciones se lleven conforma a lo establecido, por lo regular son empleados de oficina que observan y dan seguimiento a dichos procesos. Por último se encuentran los gestores de cobranza o cobradores, que son aquellas personas dedicadas a desempeñar el trabajo de cobranza pero al contrario de los anteriores de manera operativa. Los cobradores serán los que a final de cuentas tendrán mayor relación con los clientes, serán como se mencionaba en puntos anteriores, los ojos de la empresa ante el mundo, y de ellos dependerá en gran parte el éxito de una cobranza eficiente a tiempo y con el mayor número de problemas o situaciones posibles.

En trabajo realizado por el conjunto de estos tres puestos, marcará la diferencia entre el éxito o fracaso incluso de la misma empresa, ya que de lo contrario sería imposible considerar a un excelente trabajo desempeñado por la empresa, un cúmulo de ventas impresionante, mientras que por su parte la cobranza fuera un rotundo fracaso. Se debe tener un equilibrio perfecto entre las ventas y la cobranza, lo que sale en forma de productos entrará en forma de dinero, de efectivo, de liquidez que necesita la empresa para crecer, subsistir marcar la pauta dentro de la sociedad. Pero para que exista un control eficiente, exacto y oportuno, es necesaria una técnica de análisis factorial aproximadamente de uno a tres años, para desarrollar medidas correctivas y así aumentar la productividad de todo el equipo de trabajo. Dicha técnica estará basada en los siguientes puntos de análisis:

1. Personalidad: Estas son características personales que el equipo de trabajo deberá conservar siempre y en todo momento, ya que para que pueda funcionar en base a los requerimientos tanto de la empresa así como del mercado donde se desempeña, es indispensable que sean seguidos al pie de la letra, más aun que serán el aspecto que la misma empresa quiere proyectar y representa en sí. Y para esto es necesario que se observe:

a) Aspecto personal: Si el personal descuida tanto su higiene, su forma de vestir, sus modales, esto provocará no solo una baja de autoestima a nivel personal, sino también se

¹⁰² MONTAÑO, Agustín, Administración de la cobranza (programación y control), México, TRILLAS, p. 58

proyectará a nivel intergrupual. Basta con que un elemento del equipo baje su manera formal de expresarse ante los demás, que al poco tiempo es casi seguro que todos se comportarán y expresarán de la misma forma. Por otro lado si dentro de los mismos lineamientos de la empresa se encuentra como política la excelente presentación, deberá ser motivo suficiente para que se deba cumplir al pie de la letra. Por ejemplo, si la empresa impone que todos deberán vestir de traje, será entonces la imagen que esta quiera demostrar ante el mundo, y no se puede pasar por alto. Uno de los casos más comunes, es por ejemplo, si los elementos que se dedican a la cobranza, por lo regular no se visten lo más presentable posible, tomando como excusa la comodidad, esto marcará una mala imagen ante los clientes, y por consiguiente un posible mal trato e incluso una mala relación comercial en un futuro tanto con el departamento como con la empresa en general.

b) Interés por su trabajo: Este punto no lo dictará la empresa, mas bien corresponderá a la capacidad que cada persona tiene para desempeñar su trabajo, si desde un principio el empleado se siente incomodo con su labor desempeñada, posiblemente no este de acuerdo con el cúmulo de trabajo, o tal vez por el ambiente laboral o la paga que recibe, esto provocará un bajo o nulo interés en el mismo. Es en este momento donde se debe platicar a fondo con el empleado, a razón de descubrir cual es el principal problema que ocasiona este poco o nulo interés, y así tratarlo de resolverlo lo antes posible a favor del equipo de trabajo y de la misma empresa.

c) El empleado al mostrar interés por su trabajo, tratará entonces de cumplir lo más oportunamente con su asistencia y puntualidad, ya que es indispensable que dentro de este trabajo al igual que en muchos otros el llegar a tiempo a desempeñar sus labores que le han sido asignadas, marcará el éxito o fracaso de la empresa en sí. Es necesario que estas disciplinas de trabajo sean debidamente incentivadas a razón de tener al empleado lo más conforme con la labores desempeñadas, esto hará que él mismo busque cumplir lo más oportunamente posible. Una de las formas más comunes para el caso antes mencionado, se puede lograr a través del ofrecimiento por parte de la empresa de contraprestaciones, tales como premio a la puntualidad, primas de asistencia, bonos, etc, y no solamente castigando sino se cumple con los lineamientos.

2. Relaciones humanas: Es otra de las características primordiales para el logro eficiente del departamento, ya que de no tener un trato cordial entre los integrantes del equipo de trabajo, no se lograrán lo objetivos planteados. Lo más importante es el respeto que debe existir a todos niveles, el relajar la forma de comportarse entre los mismos integrantes del grupo, provocará el surgimiento de constantes choques que se dirigirán a la creación de problemas cada vez más graves, y estarán dirigidos a la ruptura de las relaciones laborales y por último la desintegración del departamento y tal vez de la empresa en general.

a) Relaciones con sus supervisores: Lo más común de observar, es que las personas muchas de las ocasiones presentan cierto rechazo a las ordenes que reciben por parte de sus superiores, o tal vez no les gusta que sean supervisadas tanto ellas como su trabajo. En este caso se debe crear conciencia entre todo el personal a todos niveles, a razón de hacerles entender que todos tenemos un jefe, y que su trabajo al que el de todos es importante, y lo único que se espera es el beneficio tanto de la empresa así como de todos los que la integran, la sociedad e incluso del país en general.

b) Relaciones con sus compañeros: Debe tenerse siempre en mente que la mayoría del tiempo que transcurre durante el día la pasa uno con sus compañeros de trabajo, es por esto

que debe existir en todo momento una cordial relación, y no crear, provocar o intentar tener fricciones de las más mínimas que sean, ya que de lo contrario esto no beneficiará a nadie.

c) Relaciones con empleados de otros departamentos: Deben ser al igual que las del propio departamento simplemente excelentes, ya que no se trata de competir con los mismos integrantes de la empresa, por el contrario, deben ser las más cordiales y no poner obstáculos, ya que todos forman en general el mismo equipo y como se dice comúnmente todos van en el mismo barco.

d) Relaciones con los clientes: Simplemente de trabajo y no más, por de no ser así se distorsionaría el objetivo del departamento, la cobranza. Se puede tener la relación más cordial posible con los clientes, sin llegar a una relación muy personal, ya que de ser así será muy independiente y fuera del horario de trabajo.

3. Trabajo de equipo. El logro de los objetivos y planes deseados se dará solo con trabajo de equipo conjunto en una sola voz, si se segmenta y cada quien jala por su lado, no se llegará a ningún lugar, los esfuerzos serán perdidos y tenderá a romperse la cuerda que une al departamento y la empresa.

a) Grado de cooperación: Este deberá ser definido desde el inicio de las operaciones y tendrá que ser ecuánime, equilibrado e igualitario, ya que la misma carga de trabajo no permite que ninguno de los integrantes baje su nivel de cooperación, ya que simplemente esto afectará de manera determinante el desempeño del departamento de crédito y cobranza.

b) Moral alta: Este departamento no se da el lujo de permitir que alguno de los integrantes del mismo, baje su moral, ya que esto lo volverá vulnerable y podría traer una reacción en cadena que es de mucho cuidado. Es por esto que los encargados del departamento deberán siempre y en todo momento de mantener una moral alta ante los empleados, ya que de no ser así se deberá buscar la forma más adecuada de incentivarlos y así lograr los objetivos y planes deseados.

c) Responsabilidad en el trabajo: Debe estar perfectamente definido y entendido que el trabajo desempeñado en la cobranza es de suma importancia y por tanto de un alto nivel de responsabilidad, ya que el más mínimo descuido o error, provoca pérdidas que por lo regular están expresadas en dinero. Por otra parte, el ser responsable marcará la diferencia entre una persona conformista y otra exitosa, que desea progresar, que es importante para consigo, como valiosa para el departamento y la empresa, no solo al escalar peldaños, sino a nivel personal, superarse es vivir mejor, y no dejar tiradas las cosas, no defraudar a los demás integrantes del equipo y sobre todo cuando más se espera de uno.

d) Cantidad de trabajo: Esta deberá ser igualitaria para todos los integrantes del departamento, pero con la firme convicción de hacer lo más posible a fin de cumplir con las expectativas que el mismo trabajo lo requiere.

e) Calidad de trabajo: No se trata de cumplir con el horario de trabajo, sino de demostrar la exacta eficiencia del mismo, día con día ser mejores tanto a nivel personal en la misma proporción con las actividades desempeñadas. Un trabajo con calidad, es un trabajo bien hecho que traerá consigo una infinidad de satisfacciones.

3.17. Cualidades que deben tener los integrantes del equipo de cobranza¹⁰³

Las cualidades con las que deben contar los integrantes encargados de la cobranza, no varían mucho con el perfil descrito para el caso de los dedicados al manejo de

¹⁰³ MONTAÑO, Agustín, Administración de la cobranza (programación y control), México, TRILLAS, p. 58

los crédito, ya que muchas de las ocasiones serán estos los que estarán encargados también de controlar y dar seguimiento a desarrollo de los créditos y por último a la culminación del mismo con el pago. Sin embargo existe una cualidad que debe estar muy presente en los elementos encargados de la cobranza, y este radica en que deberán contar con un alto nivel moral y ética en el trabajo desempeñado, ya que se habla de aquellas personas que están más ligadas con la adquisición de dinero, que obviamente no les pertenece, sino a la empresa, y que será esta la encargada de administrar de la manera que más le convenga. Si bien es cierto todos los integrantes de la empresa deberán ser considerados como de confianza, que nunca defraudarán o actuarán de mala manera, pero es en especial los encargados de la cobranza, donde todos las miradas estarán enfocadas hacia ellos, por la simple idea de que estos serán honestos hasta el momento en que no decidan serlo. Es en este sentido tan estricto en donde ni la facilidad de palabra, la personalidad, la responsabilidad, la presentación, la estrecha relación con los clientes, etc, servirán de algo sino se cuenta simplemente con la ética tanto personal como laboral.

3.17. Funciones y responsabilidades del personal de cobranza¹⁰⁴

Existen diversas funciones y responsabilidades que están estrechamente vinculadas con todo el personal de cobranza, ya que de no cumplirse de manera correcta y oportuna, no se lograrán simplemente los objetivos planteados en primera instancia con el departamento de crédito y cobranza y en segunda y más importante con los objetivos de la empresa. A continuación se mencionan las más importantes:

a) Es obligación del encargado del departamento de crédito y cobranzas, elaborar en periodos de tiempo que no sean muy largos, aproximadamente de un año, programas de trabajo que permitan tener una correcta observancia de todos las metas y objetivos que han sido planteados, y saber si estos han sido efectuados de la manera más correcta, y al mismo tiempo detectar las posibles deficiencias dentro del mismo sistema planteado. Lo más idóneo es que este trabajo se realice conjuntamente con todos los integrantes de dicho departamento involucrados, para que en este momento se especifiquen cuales son los aciertos o deficiencias encontrados en los programas anteriores. Esto contribuirá además a que el personal no tome estos programas como ordenes a seguir y que forje una idea de ser excluidos en la toma de decisiones.

b) De la misma y conjuntamente con el punto anterior, se deberán elaborar un presupuesto de la cobranza que posiblemente se obtendrá, tomando como base los elaborados en ejercicios anteriores así. A su vez, dicho presupuesto deberá estar acorde con las diferentes políticas establecidas por la empresa al mismo tiempo que con los plazos establecidos de recuperación.

c) No obstante cada vez que se lleven a cabo planes, programas así como presupuestos, estos deberán estar siempre y en todo momento a la par de los objetivos tanto departamentales como de la organización en sí. Regularme los objetivos a todos niveles desde el general hasta los departamentales están sustentados en una serie de políticas

¹⁰⁴ MONTAÑO, Agustín, Administración de la cobranza (programación y control), México, TRILLAS, p. 57
- 58

emitidas por la dirección de la empresa, que dirigen y dan orden a todas las actividades que se desempeñen dentro de esta, y por tanto en ningún momento se deberá ir en contra o por encima de ellas. De igual forma las políticas de cobranza emitidas por el departamento correspondiente, irán de la mano con las políticas generales de la empresa y sobre todo en la forma de actuar hacia sus clientes.

d) Es trascendental que en todo momento el encargado del departamento de crédito y cobranza, tenga un exacto control tanto de las actividades que desempeñan los integrantes de este departamento y en especial del encargado de la cobranza, así como de la actuación, desempeño y forma de comportarse hacia los clientes primeramente, y segundo de todos las demás personas que integran y rodean a estas personas.

e) El diseñar una serie de estadísticas, reportes y formularios, parecería en la mayoría de los casos una pérdida de tiempo útil, que bien podría ser utilizado en otras actividades más específicas orientadas a la cobranza. Sin embargo esta comprobado, que estos instrumentos de medición y evaluación, son de gran ayuda, ya que orientarán y proporcionarán parámetros muy oportunos acerca del desempeño del departamento en general, y sobre todo para solucionar y evitar si así fuera el caso, muchos de los principales problemas que afectan directamente el desarrollo tanto de la organización como el departamento en especial

f) La supervisión del trabajo como se mencionaba en el punto anterior, no va a estropear para nada las actividades desempeñados por los integrantes de la cobranza, sino por el contrario contribuye a que ambas partes mejoren su calidad tanto a nivel personal como a nivel profesional.

g) Lo más recomendable es que si en algún momento se observa por cualquiera de los elementos que integran el departamento de crédito y cobranzas, alguna situación que dentro de un determinado tiempo no muy largo, podría generar problemas para la empresa, deberán ser reportados de inmediato, ya que de lo contrario no solamente se verá afectada esta, sino también todos individuos que la conforman. Con esta medida se intentará evitar en lo más posible todas aquellas situaciones de alto riesgo y mantener un control oportuno ante dicha situación. Un ejemplo a este caso se observa cuando un cliente por causas diversas se vuelve malo, si no se determina una acción a seguir y simplemente se ignora a la larga se convertirá en una cuenta incobable.

h) Dentro de este departamento la toma de decisiones es además de constante, en ocasiones compleja, ya que el dejar correr el tiempo, esta situación podría ser letal para los intereses de la empresa y de los encargados. Se debe tomar las riendas e incluso mostrarse enérgicos a momento de negar créditos por falta de pago, y demostrar con hechos el motivo por el cual se toma esta decisión de regularización de cuentas, evitando con esta acción el mayor número de riesgos por cuentas incobables.

i) Por su parte el trabajo desempeñado por el departamento de crédito y cobranzas no se encuentra hermético hacia las demás áreas de la empresa, y sobre todo con la dirección, ya que éste estará obligada a rendir informes constantes y continuos en forma resumida, de las actividades que se llevan dentro y fuera del mismo, y de igual forma de los resultados obtenidos, así como de las posibles pérdidas que se hayan suscitado a causa de la cobranza.

j) Se debe buscar en todo momento conservar un alto nivel de eficiencia dentro del departamento, ya que de nos ser así, se buscará a toda costa el simplificar las operaciones y optimizarla a razón de obtener el mayor número de resultados posibles, basándose principalmente en un estudio y revisión de los puntos antes descritos.

3.18. Algunos consejos que deben tener los integrantes del equipo de cobranza¹⁰⁵

Para el encargado del departamento de crédito y cobranza, así como para los integrantes del equipo de cobranza deben tener siempre presente, que el trabajo que desempeñan es uno de los más importantes y difíciles de llevar a cabo, por que parece hasta cierto punto una operación sencilla el realizar una venta, pero el recuperar la contraprestación denominada pago ,en la mayoría de las ocasiones no es una tarea fácil. Por otra parte el recuperar de manera eficiente la cobranza, será sin lugar a dudas el motor generador del financiamiento requerida por cualquier empresa. Para esto es necesario que siempre se tengan presentes tres consejos prácticos que ayudarán al logro eficiente de dicha cobranza y los cuales se describen a continuación:

1. El éxito de departamento de crédito y cobranza y en general de toda la empresa radica en que se tenga una cobranza puntal y exacta. En este sentido independientemente del objetivo secundario que maneje la empresa, el secreto para que esta se encuentre dentro de los primeros rangos del mercado en que se desenvuelve, no esta vinculado con un alto nivel de ventas, si no más bien en recuperar el cobro oportuno de estas ventas al no permitir que sus clientes se retrasen en sus pagos. Existen además infinidad de elementos que aún cuando se tengan en cierta forma contemplados, no se está seguro de que cantidad, en que tiempo o forma se presentarán. Tal es el caso de los gastos inherentes que se verían incrementados por el exceso de tiempo transcurrido para recuperar una cobranza, o tal vez por situaciones como la inflación, la devaluación e incluso la repercusión del mercado de valores internacional, que harán que la utilidad proyectada a cierto plazo de tiempo se verá afectada al no expresarse con el mismo valor con el que originalmente se habían vendido. No es una regla que todos los clientes presentarán las mismas características al efectuar sus pagos, pero si bien es cierto la mayoría de estos intentará a toda costa, el prolongar el plazo de tiempo para cubrir sus adeudos a razón de su beneficio propio.

2. Se debe tener siempre presente que el encargado de la cobranza así como sus colaboradores, deberán desarrollar habilidades especiales para obtener la cobranza en la forma y modo adecuada. Al igual que cualquier persona que desempeña una actividad en la que destaca, para lograr sus objetivos personales se especializa y esfuerza cada día, como por ejemplo un deportista, este personal no la improvisa. El cobrador deberá contar con ciertas características especiales para poder lograr sus objetivos así como los de la empresa, será indispensable que aplique tanto la experiencia que irá acumulando al transcurso del tiempo, así como los elementos e ingenio personal con los que contará para poder obtener lo que así se planea, con esto no se nace, se perfecciona a través del trato directo con los clientes. Simplemente el agrandar a un cliente para obtener de este el pago, dependerá principalmente del estado de ánimo del cobrador, de su interés por su trabajo, de lo responsable que sea y de la poca o nula apatía que demuestre ante las demás personas que

¹⁰⁵ MONTAÑO, Agustín, Administración de la cobranza (programación y control), México, TRILLAS, p. 58

lo rodean. Y solo así será hasta este momento, en donde no cabrá la posibilidad de perder al cliente, por el contrario se obtendrá de este el pago más oportuno que lo que uno se imagina.

3. Una de las reglas principales de los integrantes encargados de la cobranza, es la de no considerar que todos los clientes son iguales, no se pueden tratar de la misma forma a todos, cada cabeza es un mundo, y por tanto el trato será especial para cada uno de ellos. Es entonces que no se podrá aplicar una técnica de prosecución o cobranza única, se tendrá que llevar a cabo una específica para cada caso. La forma de comportamiento ante los clientes será siempre y sin excusa de lo más cordial posible, pero nunca esta relación laboral deberá relajarse, la educación y buenos modales estarán presentes en cada técnica aplicada así como cualquier contacto con los clientes. Estos procedimientos de cobranza nunca serán considerados como rutinarios o de poca importancia, mientras que al mismo tiempo, la ética tanto personal como profesional estarán presentes en cada momento.

3.19. Facultades con las que cuenta el equipo de cobranza¹⁰⁶

Los integrantes del departamento de cobranza al igual que tienen innumerables obligaciones y responsabilidad, cuentan con ciertas facultades y campos de acción que les permitan desempeñar sus actividades de la mejor manera posible, con la única finalidad de recuperar el importe exacto de las ventas efectuadas en la fecha y forma propias del vencimiento. Dichas capacidades con las que cuentan en especial los cobradores, les permitirán presionar a los clientes de forma en que no afecte la estabilidad y relación comercial existente y lograr a fin de cuentas la recuperación en efectivo del crédito otorgado. A continuación se mencionan unas de las principales facultades con las que cuentan los cobradores para desempeñar de manera óptima su trabajo:

1. Se le pueden hacer llegar a los clientes toda aquella documentación como cartas recordatorias del crédito y vencimiento, estados de cuenta y demás medios informativos que hagan saber a estos la situación en que se encuentran sus adeudos, pero siempre y cuando no lleguen a molestarlos y se encuentren dentro de las políticas y lineamientos que el mismo departamento y la empresa tienen permitidos. Esto en cierto grado hará que los clientes adquieran conciencia del total de sus cuentas y situación deudora ante la empresa, sin duda facilitarán el camino para que se obtenga una cobranza más efectiva y oportuna.

2. Como se ha venido comentado a través de este capítulo, los encargados de efectuar la cobranza, serán los ojos de la empresa ante el mundo, y al tener el contacto más directo con los negocios y en si con los clientes de manera personal, sabrán si en algún momento éste está decayendo, si tiene problemas para cubrir los pagos con sus demás proveedores, si incluso está a punto de la quiebra o ya no tiene mercancía que vender y solo únicamente deudas. En este caso se deberá informar de manera inmediata con el personal encargada de otorgar los créditos para que en su momento se tomen las medidas necesarias, y no generar problemas subsecuentes que solo provocan pérdidas de tiempo, esfuerzo y sobre todo dinero. Se estaría hablando entonces de que el ejecutivo de crédito ante esta situación tomará la decisión más adecuada, que va desde una reducción de crédito, suspensión o

¹⁰⁶ MONTAÑO, Agustín, Administración de la cobranza (programación y control), México, TRILLAS, p. 55
- 84

cancelación definitiva del mismo hasta que no se cumpla el pago oportuno. Si un cliente se le considera del tipo moroso, se hablará primero de una suspensión de crédito y dependiendo el grado de riesgo se considerará si se sigue trabajando con el o no. Por su cuenta los cobradores o gestores de cobranza no están capacitados para que por su propia iniciativa tomen decisiones de este tipo, su facultad se limitará a solo informar y en base a su opinión se tomaran las medidas oportunas.

3. Este personal de cobranza tiene la capacidad de saber decidir en que forma se le pueden realizar los pagos, y conforme a lo que establezca los mismos lineamientos y políticas de la empresa, sabrá en que momento decir este pago solo se recibe en efectivo, con cheque, en dólares, con cheque nominativo, al portador hasta que monto, etc, tiene la capacidad de decir que no, de esta forma no se recibe su pago, y sobre todo en guarda de las disposiciones fiscales y contables por cierta discrepancia que pudiera existir por ejemplo por tipo de cambio en base al valor utilizado.

4. Por lo regular los encargados de la cobranza, no tienen permitido recibir como pago cualquier valor distinto al expresado en las facturas o cuentas de los clientes, pero si tienen la facultad de recibir pagos parciales con el fin de ir reduciendo el total de los saldos o pagos pendientes, siempre y cuando sea de manera razonable por parte del cliente, ya que muchas de las ocasiones el número de vueltas para cobro, o infinidad de llamadas telefónicas solo generan gastos operativos excesivos, así como tiempo perdido que bien podía ser utilizado para obtener otro pago pendiente por ejemplo. Por otra parte estos cobradores no cuentan con la suficiente autoridad para recibir mercancía por devolución o descompuesta, pero en la práctica muchas veces sucede todo lo contrario, el cliente encontrará una y mil formas de aligerar sus deudas en cierto momento, y más que como en ocasiones abusan de esta situación de ventaja al saber que si no lo aceptan, simplemente no pagan. Es entonces donde el gestor de cobranza tomará la mejor decisión y sabrá que tanto le permite su departamento y empresa hacer y aceptar bajo ciertas circunstancias y tratando de llegar a un acuerdo que favorezca a ambas partes y no afecte de manera determinante a ninguna de ellas.

5. Una de las facultades con las que cuenta los cobradores o gestores, es la de tomar una decisión en ocasiones de gran trascendencia acerca de un cobro, que parecería casi imposible de obtener, si por ejemplo el cliente se esta declarando en quiebra y le ofrece a lo mejor una cantidad menor a la del saldo que debe para quedar a mano. La decisión radicaría en este caso, en recuperar lo mas posible o simplemente remitirlo al departamento jurídico que llevará un proceso bastante largo y costoso para la recuperación total de dicha deuda, y lo que también no es cien por ciento seguro. Al mismo tiempo este personal de cobranzas estará en la plena capacidad para saber en que momento ya consideraría una cuenta como difícil de cobro, o que simplemente se salió de sus manos y ya no puede conseguir el pago, es entonces donde este tendrá la posibilidad de remitirla al departamento jurídico para que inicie un proceso legal. Obviamente esta decisión estará perfectamente estudiada y se basará principalmente en el monto o saldo del adeudo así como la lejanía y otros factores inherentes que hacen gravoso en pago, como una declaración de suspensión de pagos por quiebra del cliente.

CAPITULO IV

TÉCNICAS EFECTIVAS DE COBRANZA PROBLEMAS Y SOLUCIONES¹⁰⁷

4.1. Importancia de Obtener una cobranza eficiente

Sin lugar a dudas y como se ha visto a través del trabajo desarrollado dentro de este trabajo de tesis, una de las partes más importantes dentro de cualquier empresa, consiste en tener un departamento de crédito y cobranza adecuado a las necesidades de la misma, ya que de no estar perfectamente establecido desde un principio durante la creación de la misma, no se cumplirán con las expectativas que se tienen planteados a futuro. Es por esto que dentro de una organización se puede tener una equipo perfecto de producción, tal vez de distribución, o de ventas, o simplemente los artículos que desplazará, serán los número uno del mercado, pero no se certifica que con esto se logrará el éxito indiscutible, ya que será necesario o más bien indispensable contar con un equipo que permita regresar en forma de dinero todo lo que esta a retribuido a la sociedad misma. Si se cuenta con una cobranza exacta, eficiente, y oportuna no se podrá tener miedo a sufrir riesgos innecesarios, como es el caso de cierre de empresas por falsas expectativas o por que los gastos han sobrepasado los niveles de solvencia que son requeridos.

Es así por lo que una cobranza eficiente permite proporcionar el financiamiento adecuado y preciso que la empresa necesita, además impulsar su propia expansión al mismo tiempo que la elevará hacia un nivel más alto de supervivencia y sobre todo de prosperidad.

4.2. Causas principales de la morosidad por parte de los clientes

Dentro de la cobranza existen una serie de causas que hacen difícil la obtención del financiamiento necesaria para la empresa, y estas puede ser por dos tipos principalmente, las que son por causas imputables a los clientes y por otra parte debido a causas de la misma empresa.

Si bien es cierto la empresa buscará siempre y en todo lugar obtener el total de los pagos por los créditos otorgados, y que dentro de sus registros no se encuentren rasgos de morosidad por parte de sus clientes. La morosidad por su parte, se puede entender como “el incumplimiento que un cliente tiene de las obligaciones que a adquirido con la empresa al momento de que esta le adjudicó un crédito”.

La idea que comparten en común tanto el gerente general así como el del departamento de crédito de cobranza, será dos cosas principalmente, que los clientes que

¹⁰⁷ SEMINARIO “Técnicas efectivas de cobranza” impartido por el Lic. Ricardo Colín Morales, México, 17 de Noviembre del 2004.

han seleccionado para otorgarles crédito obtengan de estos muchas compras, pero sobre todo que cumplan al pagar todas esas compras. Sin embargo en la vida cotidiana es casi imposible que se encuentren el cien por ciento de los clientes que cumplirán con el pago oportuno de sus créditos. A continuación se describen unas de las principales causas que hacen que los diferentes clientes sean incumplidos o presenten morosidad al efectuar sus pagos, y estas son:

1. Manejar con negligencia el pago de sus cuentas. Para algunas personas les es muy difícil o si no casi imposible el llevar un orden en las cosas que les rodean, sea cual sea la actividad que desempeñen, no existirá un momento en que todo lo tengan bajo control. Este fenómeno para algunos psicólogos se debe principalmente a un desorden de tipo mental, para otros simplemente un estilo de vida. Lo cierto es que este comportamiento provoca en la mayoría de las ocasiones, serios problemas del tipo interpersonal e incluso con la toda la sociedad y el entorno que los rodea. Lo cierto es que si una persona tiende a tener esta serie de actitudes, lo más recomendable es que se rodee, por ejemplo, dentro de una empresa con un equipo que le permita y ayude a solucionar esta posible falta de orden para el caso de los pagos que tiene que realizar a sus proveedores. Esto por un lado, pero por otro lado existen personas, en este caso, que son clientes que dentro de sus referencias personales, así como de sus referencias comerciales son intachables, además por que no, cuentan con un respaldo económico bastante fuerte, que hace que las demás personas que otorguen los créditos no tengan ninguna duda para ofrecerles mercancías a crédito, pero contrario a este suceso simplemente no quieren pagar sus cuentas a tiempo. Muchas veces se llega a preguntarse uno ¿por que no pagan a tiempo?, ¿por que se atrasan?, la verdad es que muchas veces ni ellos mismos lo saben, parece como si fuera un juego para ellos, ahora te pago, mañana no, a ti sí a ti no, etc. Por ultimo encontramos a aquellos clientes que tienen la característica de encontrar mil y un pretextos para no pagar a tiempo, igual que en los casos anteriores cuentan con todos los medios que pueden hacer fácil esta operación de pago oportuno a los proveedores, sin embargo pretextan que no tienen tiempo, que tienen exceso de trabajo, que incluso desconocen la cantidad que adeudan, que su personal es ineficiente, e incluso insuficiente, que han pasado infinidad de cosas que no tenían provistas como el clima, cambio de gobierno, y bueno etc, etc...(posteriormente se hablará de las posibles soluciones que se tienen para estos casos).

2. Atrasarse en sus pagos argumentando dificultades económicas en su negocio. Parecería que una de las causas más comúnmente utilizadas por los clientes, es la de poner como pretexto la de que su negocio enfrenta problemas financieros, es decir quiero pero no puedo pagar de momento. Debemos tener bien claro, que si bien es cierto que a cualquier cliente al cual se le haya otorgado un crédito, no fue de manera improvisada, transcurrió un cierto proceso de aceptación para que se pudiera dar por aprobado, por lo que de un momento a otro no se puede carecer de los recursos necesarios para hacer frente a los pagos. Un mal manejo de cualquier empresa puede orillarla a la desaparición de la misma, una mala administración e incluso una mala proyección conducirán a este, sin embargo transcurrirá un proceso y tiempo no demasiados cortos, existirán señales que permitirán darse cuenta de esta situación, y no simplemente por que el cliente lo mencione. La realidad es que dichos clientes siempre tratarán de tomar como pretexto que su negocio no cuenta con los elementos para hacer frente a sus pagos y entonces ¿por que solitita crédito o por que pide cada vez más mercancía?. Otra de las causas más utilizadas a últimas fechas por parte de los clientes, es la culpar a la situación que enfrenta el país en la actualidad, el poder

adquisitivo en general de la población, aunado a las bajas ventas, no hacen posible el cumplimiento de los pagos oportunos, si no hay ventas no hay pagos, etc. A fin de cuentas la verdadera razón la tendrá el consumidor final que hace que se retrase el proceso de compra venta entre los intermediarios y en específico del pago entre los mismos, lo cual es una real falacia.

3. Utilizar el dinero de los proveedores como fuente de financiamiento. Muchas de las ocasiones los clientes intentan utilizar dinero que no les corresponde, todo negocio que sea grande o chico, tendrá por obligación el contar con un capital inicial que le permita a través de la aplicación eficiente del mismo, el mantenerse y elevarse hacia un nivel más alto de prosperidad. Pero en ningún momento tendrá permitido ni sobrevivir ni crecer a costillas de los productos de otros, no será considerada ética esta situación en ningún momento. Uno de los conceptos más ilógicos y que es tomado como en un principio de broma, pero expresado de la forma más seria por parte de los clientes a sus proveedores “ Tú mercancía ya la vendí, pero súrteme para que te pueda pagar “, el otorgar crédito no implica ser beneficencia, simplemente es un instrumento que nos permite hacer las cosas más eficientes y simples posibles.

Dentro de este punto, encontramos también un detalle que es trascendental tomarlo en cuenta, si bien es cierto dentro de cualquier empresa a la cual se le es otorgado crédito por parte de sus proveedores, manejara independientemente de sus inventarios, productos que se desplazarán de manera más rápida que los otros, o tal vez dejen mayor margen de utilidad; es por eso que dentro de una venta en general de los mismos, en ocasiones es casi imposible el saber a ciencia cierta que tanto porcentaje de venta corresponde a cada uno. Algunas empresas macroeconómicas, si cuentan con un sistema computacional que les permite saber con exactitud a que cantidad o porcentaje le corresponde a cada producto vendido, sin embargo a la gran mayoría les es demasiado complicado. Pero lo que provoca la situación antes descrita es que, posiblemente algunos productos e incluso algunos proveedores sirvan para pagar las deudas pendientes con otros. Es decir si un producto se vende bien, este abarcará la mayor atracción de ventas, el pago de los demás y sobre todo, las mayores utilidades, mientras que los demás solo cumplirán la función de ser un complemento del negocio. lo que sin duda provocará morosidad hasta no ver resultados de ventas satisfactorios o limitarse a repartición simultanea y consecutiva de algún excedente registrado.

4. Gastar más de lo que gana. Dentro de las reglas principales de cualquier negocio es la de considerarlo a este como sagrado, se obtendrá de el todo lo que la destreza y el eficiente manejo del mismo lo permitan, en la medida y proyecciones esperadas. Por lo tanto no se puede abusar de este, ni esperar más de lo que puede dar. Uno de los problemas más comunes, tanto de aquellos clientes que inician un negocio o de aquellos que por alguna causa adquieren uno que ya tiene tiempo de funcionar, es el de considerar una serie de gastos que van más allá de las posibilidades y necesidades que este puede y requiere. De un momento a otro con el fin de obtener mayores recursos, se comienza por remodelaciones, compra de equipo, contratación de empleados entre otros, que si bien ayudarían al negocio, no deberán ser demasiado grandes a razón de permitir seguir cubriendo las obligaciones que se tienen ante sus acreedores, entre los que destacan los proveedores, ya que si no hay pago para estos últimos, es casi seguro que ya no habrá un resurtido de sus recursos o productos.

Por otra parte muchas veces las personas y en este caso los clientes, consideran que el dinero o el capital con que cuenta su negocio los pueden utilizar de manera desmedida e incluso para gastos de tipo personal. La verdad es que este dinero tal vez si uno lo observa desde un sentido estricto, es parte del mismo cliente, ya que en un principio le fue de el y tal vez de sus socios, ahora le pertenece al negocio, si lo sabe cultivar bien, este le dará frutos, beneficios, tal vez no a corto plazo, pero si dentro de un tiempo, en la forma y correspondencia otorgada. Entonces si se excede en el consumo de este capital siempre se tendrá y no en un periodo de tiempo muy largo, la ruina, la destrucción en su totalidad, en donde los principales involucrados saldrán afectados por esta situación, entre los que destacan empleados, proveedores, y accionistas en ese orden.

5. Utilizar una queja sobre el producto o servicio como una justificación para atrasar el pago. La mayoría de los clientes buscarán un pretexto, algún detalle aunque sea el más mínimo, para poner esta situación a favor de sus propios intereses. Si bien cierto no se esta hablando de considerar que todos los clientes en su totalidad se comportar de esta forma, existen todavía muchas personas que son totalmente rectas y responsables que no entran dentro de esta clasificación. Se esta hablando de que la ideología de una parte considerable de la sociedad mexicana se encuentra dentro de este concepto y por tanto es común observar estos tipos de comportamientos. Por su parte como se mencionaba al principio, esta poca aceptación por parte de la sociedad hacia los productos, genera que los pagos sean atrasados hasta no ver los recursos oportunos proyectados en las ventas. De esta situación se desprenden dos conceptos, el primero está orientado en que un crédito no es una venta a consignación, es decir se paga hasta el momento en que se vende; y el segundo es que las ventas a crédito se tienen que cubrir en el momento en que se cumplen los plazos para el pago, en toda compra se corre el riesgo por parte del cliente, ya que no se le esta forzando u obligando a comprar, el debe estar perfectamente convencido de que el producto o servicio que esta adquiriendo cumple con todas las expectativas del mismo y no un pretexto para hacer perder tiempos innecesarios y sobre todo operaciones de cualquier tipo que solo representan pérdidas de dinero.

6. Obtener el crédito sobre un producto o servicio que en realidad no puede pagar. Independientemente de que un cliente puede cumplir con el pago del producto que le ha sido vendido, deberá tener presente si este se encuentra dentro de su ramo, si será para el fácil desplazarlo, y si sobre todo que si obtendrá los resultados esperados de este , en base a un estudio previo. En este caso no se trata de un tiro de suerte, o simplemente de saber si a futuro se tendrán ganancias, esto va más allá, se intentará con todos los elementos y soportes necesarios para tomar una decisión adecuada. Los clientes en este caso adquirirán sumas importantes de mercancías que al momento de llegar el vencimiento no las podrán cubrir por falta de dinero. En la mayoría de las ocasiones, el intentar ampliar sus expectativas de ventas y con la finalidad de cubrir el mayor mercado posible, se llegan a adquirir productos que no reeditúan para nada, la inversión que se esta llevando acabo, de nada sirve tener inventarios demasiado elevados, o mercancías que están acumuladas en las bodegas mientras que por su parte las ventas así como la recuperación de las mismas no están a la altura de las exigencias de pago requerida por los proveedores.

7. Comprar un producto o servicio con la intención de no pagarlo. Al igual que en el punto anterior, la idea de adquirir un producto no es con la finalidad de poder o querer

desplazarlo, si por ejemplo la competencia que existe entre los mismos clientes, hace que en cierto momento orille a estos a comprar productos que no serán vendidos en tiempo y forma, lo mejor será no adquirirlos. Si no se cuenta con el suficiente soporte económico para poder pagarlos a su vencimiento lo único que provocará a fin de cuentas, será un desacreditamiento ante en el mercado en el cual se desenvuelve. También se observa a menudo que los clientes una vez que se encuentran en una situación un poco desfavorable, tienden a adquirir productos y que aún a sabiendas de que no los van a poder pagar en tiempo y forma, lo hacen con la finalidad de intentar solucionar este problema, lo que los orilla aún más a una destrucción más probable, mientras que para la sociedad en general esta actitud es considerada como poco ética y con el único afán de afectar a las demás personas y en este caso en especial a lo proveedores.

En conclusión un cliente tratará de obtener de sus créditos el mayor provecho posible, y buscará entre uno y mil pretextos darle el mayor financiamiento a su empresa sea cual sea el costo por obtenerlo.

4.3. Causas principales de la morosidad por parte de la empresa

Por su parte la empresa contribuye en gran medida a que un cliente presente morosidad al momento en que se vencen sus adeudos, ya que si desde un principio al analizar la solicitud de crédito, se deberán tomar en cuenta todos aquellos inconvenientes que harán decidir de manera precisa y sin ataduras, a que cliente y a cual debe o no darse un crédito. En seguida se mencionan siete principales causas de morosidad que son directamente imputables a la empresa y estas son:

1. Otorgar crédito a clientes que no tienen realmente capacidad para pagar.- Desde el momento mismo en que se empieza analizar la posibilidad de otorgar un posible crédito a un cliente, se deberán tomar en cuenta todas las características que rodean y son requeridas para un análisis oportuno y certero, tomando en cuenta tal y como se mencionaba en el Capítulo II (en el punto 2.3. dentro de las bases con las que debe contar un cliente para otorgarle un crédito), todos aquellos elementos que más que los de tipo moral, se deben tomar en cuenta los de tipo material, es decir si el cliente realmente podrá pagar las facturas y no solo por su personalidad. Se deben dejar a un lado también todos aquellos aspectos relativos a relaciones personales, tanto de amistad como familiares, ya que es constatado y debido a la experiencia, que el otorgar un crédito a un amigo o a un familiar es tarea muy complicada, tomar la decisión será muy difícil ya que se ven aunados elementos de confianza que hacen que el trabajo de investigación se vea entorpecido, los lazos de unión o afinidad a estos hacen del proceso de crédito un desajuste generalizado. Lo más recomendable es tratar a todos por igual, sean conocidos o no, ya que una cosa es el parentesco y otra cosa muy aparte son los negocios, pero sin embargo esa extrema confianza puede provocar problemas muy serios en un futuro. La relaciones incluso en ocasiones y lazos de parentesco se vienen a bajo al momento de cobrar una deuda pendiente, por una parte el proveedor se sentirá en extrema confianza para cobrar su adeudo, pero no sabrá a ciencia cierta cuando se le efectuará el pago, y por el otro lado el cliente se tomará el tiempo y mercancía que necesita con plena confianza, pero será poco responsable al realizar sus pagos y compras al mismo tiempo que se sentirá ofendido cuando se le cobre. Por otra parte a los clientes que se atrasen en sus pagos, y que simplemente no se vean con las

posibilidades de cubrir sus adeudos, ni los pendientes o los que tal vez pudiera adquirir, lo más sano es ya no surtirle y detener su crédito hasta que se regularice, de lo contrario se creará una bola de nieve de pagos pendientes que posteriormente será imposible de detener, y en ningún momento el ejecutivo de crédito se verá presionado o con la obligación de surtirle más mercancía sea el cliente que sea, ya que de lo contrario solo se generarán más problemas en el futuro.

2. Errores en el estado de cuenta o en las facturas.- Esto se debe principalmente al control que se tenga dentro del departamento de crédito y cobranzas, teniendo como principal responsable al encargado del mismo, así como del personal que colabora para el logro eficiente de trabajo en todas sus áreas. Ya que si no se desempeñan de manera correcta los estados de cuenta e informes desde un principio, lo más seguro será que esta situación traerá conflictos y malos entendidos en futuro con los clientes, se creará una falsa expectativa de los cuentas por pagar, y será demasiado complicado el restablecer un acuerdo entre ambas partes. La cobranza por su parte será equivocada y los planes y programas que se tengan programadas a partir de esta, se encontrarán mal planteados, por lo que se recomienda que lo más sano en este caso, es incluso dependiendo la gravedad del asunto, detener de tajo todas las operaciones y corregir, aclarando al mismo tiempo con los clientes la situación real de las cuentas por pagar y así con esto proceder a reanudar el trabajo, pero esta vez con la firme conciencia de que lo que se esta llevando a cabo es simplemente lo justo, ni mas ni menos.
3. El producto o servicio no corresponde con las especificaciones que se le ofrecieron al cliente.- Regularmente los proveedores tienden al tener la necesidad de expandir sus productos dentro del mercado, sin tener la plena seguridad de que el cliente estará satisfecho con lo que esta recibiendo, se crean falsas expectativas e incluso se llega a mentir acerca de las posibilidades y alcances, por lo tanto se podría estar incurriendo en un fraude con tal de efectuar ventas. Los agentes de ventas tienden a llevar acabo estas acciones al querer incrementar los beneficios que obtengan de estas, tales como comisiones, primas y demás prestaciones por registrar altas ventas, aún cuando se encuentran fuera del trabajo desempeñado dentro del departamento de crédito y cobranzas, conservan una estrecha relación, con este, ya que a final e cuentas todos aquellos problemas que se originan de una venta repercutirán directamente en este. Lo más sano es hablar con la verdad desde un principio, y explicar con detenimiento al cliente todos aquellos beneficios del producto, pero sobre todo con los posibles vicios ocultos que se generen de estos, quedando plenamente convencidas ambas partes se procede a efectuar la venta a crédito y posteriormente el cobro, sin aceptar reclamaciones en un futuro de algo que ya se había platicado con antelación.
4. La entrega no se realizó en la forma establecida o se efectuó en de forma incompleta.- Otra situación que debe estar presente al momento de ofrecer y vender los productos, es que debe tenerse la plena certificación de que se cuenta con la capacidad, volumen e inventario para hacer frente a los requerimientos de los clientes, ya que de lo contrario solo se creará una falta de credibilidad para posteriores ventas. En muchas ocasiones las empresas con el único afán de realizar sus ventas, realizan acciones que a larga solo la perjudican, un ejemplo de esta situación se observa constantemente cuando una empresa al tratar de desplazar a su competencia, empieza a ofrecer de manera intempestiva ventas a ton ni son, la acciones en ocasiones parecerían un tanta sencillas,

vender y recuperar los pagos, pero para que esto funcione de manera correcta, se debe tener presente y verificar los alcances con los cuenta la empresa y sobre todo el financiamiento que se le proyectará a la larga por medio de esta práctica, ya que de lo contrario, no serviría de nada, el tener altas ventas y por otro lado el poco o nulo surtido de estas ventas a través de los pedidos.

5. Problemas de comunicación.- Esto es muy común, por un lado las personas que van por parte de la empresa como agentes de ventas y cobradores entre otros, que tienen contacto directo con los clientes, tienden a ofrecer productos, resurtidos y demás cosas a estos con la única finalidad de sacar adelante su trabajo y toman decisiones a la ligera que muchas veces no les corresponden o se encuentran fuera de sus manos. Mientras que por otro lado, la parte administrativa, al revisar los datos y demás comportamientos del crédito de una manera estricta y fría, tienden a tener otro panorama y concepto acerca de los créditos otorgados. Estas situaciones crean expectativas de poca credibilidad por parte de los clientes, al considerar que no se ponen de acuerdo entre los mismos elementos de la empresa ya que unos dicen una cosa y otros otra. Esto sin duda genera problemas personales tanto con los clientes con los mismos integrantes de la empresa, que a fin de cuentas se verán reflejados en bajas ventas, pérdidas por parte de la empresa, tiempos inútiles y sobre todo la inconformidad e incluso la separación de clientes. Lo que se debe efectuar como manera correctiva a esta situación, es la de reunir a todos los integrantes tanto del departamento de crédito y cobranzas conjuntamente con los encargados de ventas y demás afectados en una o varias juntas extraordinarias, a razón de aclarar las cosas y especificar de manera correcta, los alcances y posibilidades de cada puesto, revisando al mismo tiempo las políticas y normas relativas al manual de operaciones y campos de actuación. No se trata de deslindarse del trabajo desarrollado, por el contrario deberá comunicarse de manera constante a todos los interesados, a fin de lograr la eficiencia y obtener los resultados esperados por el equipo de trabajo y de la empresa en general.
6. Manejo inadecuado de las relaciones humanas con el cliente.- En ocasiones debido a la carga de trabajo o las constantes interrelaciones con los clientes de manera cotidiana, hacen que a estos se les tome solamente como un medio para obtener resultados, tanto de ventas como de dinero propio para la empresa. Es así que los clientes de ser considerados como una de las partes más importantes, pasen a un segundo término convirtiéndose en números o estadísticas, sin saber que detrás de estos existen personas que sienten, viven y que en muchas de las ocasiones requieren de ser atendidas de la forma en que se merecen. Es por esto que la empresa deberá tener siempre presente y perfectamente definido el personal que tendrá contacto directo con los clientes, a razón de evitar en todo momento conflictos con los mismos y procurando a su vez que de este se obtenga el máximo provecho, pero otorgándole también el mejor trato y las mejores condiciones que la empresa le pueda proporcionar a través de los créditos y productos otorgados. Un personal que esta en contra de los procedimientos, condiciones laborales, o incluso de la forma en que labora su empresa, expresará este descontento con los clientes lo que es muy peligroso, ya que su forma de comportarse a fin de cuentas no será su reflejo personal, si no más bien de la empresa que representa, por tanto se tendrán que tener en cuenta estos elementos y emitir las medidas correctivas que sean necesarias.

7. Falta de capacitación al personal relacionado con la labor de cobranza.- Al igual que en el punto anterior el personal que tendrá más relación con los clientes será el encargado de realizar la cobranza, por lo que desde un principio deberá tener debidamente establecido que cuente con el perfil necesario para llevar a cabo su trabajo, posteriormente se deberá capacitar para ofrecerle de manera correcta un trato cordial hacia los clientes a razón de puedan interpretar los diferentes criterios con los que cada uno de ellos cuenta, y poder saber que tanto nivel de presión hacia el cobro se puede llevar a cabo sin dejar de ser cortés. Por otro lado, si a una persona dedicada a la cobranza simplemente se le dan las facturas y demás documentos para cobro, sin dar una previa explicación y se le manda a la calle directamente con los clientes a cobrar, es decir a la guerra sin fusil, los resultados originados de esta acción serán poco satisfactorios, ya que independientemente de la capacidad personal con la que cuente cada elemento para saber resolver su trabajo, traerá como consecuencia pérdidas de tiempo inútiles, que bien podrían ser aprovechadas en la obtención de mayor captación de cobranza por ejemplo; además de que podría actuar de manera equivocada o en contra de las metas y objetivos de la misma empresa.

4.4. Etapas que deben llevarse a cabo para obtener una cobranza eficiente

Para que la recuperación de cartera sea de la mejor forma posible e independientemente del objetivo secundario con que trabaje la empresa, es necesario que se lleven a cabo una serie de etapas perfectamente establecidos por el departamento de crédito y cobranza con la finalidad de obtener los resultados esperados. Estas etapas irán aumentando el grado de intervención a través de procedimientos un tanto más enérgicos a medida de que el cliente no cubra de manera oportuna y exacta el pago de sus adeudos pendientes, las cuales se mencionan a continuación:

1. En la primera etapa de cobranza, se le harán llegar a los clientes los estados de cuenta y demás documentos informativos, que hagan saber su situación crediticia y de adeudos pendientes con la empresa. Conjuntamente se efectuarán una serie de recordatorios acerca de las facturas que están vencidas, así como aquellas próximas a vencerse, a razón de invitarlo a cumplir de manera oportuna con los pagos que se les están requiriendo, siempre de forma correcta y lo más cordial y respetable posible.
2. Una vez que se ha pasado por esta primera etapa, si se observa que el cliente no a realizado aún el pago de sus adeudos, se procede a una segunda etapa caracterizada por una firme insistencia hacia este hasta que pague su deuda. En esta etapa esta permitido la utilización de todos aquellos medios e instrumentos que logren hacer que pague el cliente, y entre los que destacan cartas, e-mails, faxes, telegramas, llamadas telefónicas e incluso entrevistas personales según sea el caso y dependiendo de factores como volumen de pago pendiente, y carácter del cliente. Si bien es cierto para todos los clientes por igual se aplicara esta etapa, sin excepción, pero dependerá el grado, mientras que la intensidad será constante para todos los casos. Todos estos instrumentos serán constantes pero se tratará de no molestar al cliente, ya que lo único que se podría ocasionar es que este ya no se encontrara en plena disposición de cubrir sus pagos, por el contrario al estar aturdido por tanta saturación lo único que hará es colocarse en una postura de no pago. Otra cosa muy importante es saber en que momento interrumpir de

manera temporal la aplicación de esta etapa, ya que una vez que el cliente tienda a ofrecer una posible promesa de pago voluntaria, no se molestará más y siempre y cuando no sea exagerada o este fuera de lo racional, y si al término de esta no se recibe una respuesta satisfactoria, se procederá a reanudar esta etapa o proceder a la siguiente según sea el caso.

3. La tercera etapa es aún más enérgica que las anteriores, ya que agotando todas las instancias que pueden ser llevadas por el personal encargado del crédito y la cobranza dentro del departamento, el encargado del mismo establecerá comunicación directa con el cliente, para informarle que de no recibir el pago de las facturas vencidas en un determinado plazo de tiempo, se procederá a efectuar el cobro de las mismas pero ya por la vía legal. Este ultimátum se dará una vez que en cierta forma haya transcurrido un tiempo considerable de no haber recibido una respuesta de pago certera, y dependerá de cada empresa en particular y de acuerdo al tipo de cliente el tiempo exacto para llegar a esta determinación.
4. Un vez que por completo se hayan agotado de manera certera todas las etapas antes descritas, se procederá a remitir al departamento legal que bien puede estar integrado dentro del organigrama y estructura de la misma empresa. Se puede decir que esta sería la última oportunidad real que tendría el cliente para poder cubrir sus adeudos antes de que sea informado cual será la fecha en que se elaborará un proceso legal en su contra, apremiándole para que lo cubra antes de esta fecha. Existen empresas que no cuentan con departamento jurídico específico que lleve a cabo estas diligencias, además de que sería en ocasiones demasiado costoso contar el personal adecuado como abogados y demás instrumentos necesarios para este proceso. Es por esto que en la actualidad existen empresas y despachos de abogados que se dedican a realizar estos procedimientos legales independientes, con la única finalidad y propósito de recuperar los cobros que no han sido obtenidos en forma normal por parte de las empresas que requieren de sus servicios. Dichas empresas cobrarán únicamente un porcentaje del valor adeudado, siempre y cuando el total de este, sea de cierto valor significativo, y no presente en cierta forma, ningún problema mayor por gastos excesivos para su recuperación. A continuación se menciona una de las empresas que ofrece sus servicios para esta cobranza como ejemplo, y sin ninguna intención de hacer propaganda:

COIN
COBRANZA INTEGRAL

Es una empresa especializada en servicios de cobranza, contamos con el más amplio y profesional equipo de trabajo, nuestras técnicas de cobro son las más eficientes y actuales, nuestros resultados son nuestra mejor carta de presentación.

No pierda mas tiempo y dinero con falsas promesas de pago, deje que los expertos se hagan cargo de la recuperación de sus cuentas, mientras que usted continua con sus labores, permítanos trabajar para usted.

NUESTROS SERVICIOS

COBRANZA JUDICIAL Y/O EXTRAJUDICIAL

- Sin riesgo de entrega de documentos originales hasta el pago.
- Solo pagará bajo la estricta condición de recuperación, de lo contrario se verá obligado aun juicio con resultados óptimos, rápidos y de bajo costo.
- Atención telefónica y comunicación directa con un ejecutivo de cuenta
- Reporte de cuentas por escrito cada 30 días.
- Resultados garantizados de cuenta en 30 días
- Sin poderes notariales
- Sin cesión de derechos sobre las cantidades de cobro
- Cobertura nacional sin costo extra
- Honorarios facturados con aplicación fiscal.

5. Los resultados registrados en cuanto a la cobranza que se les es aplicado estas etapas, serán mayores en relación a los pagos obtenidos que aquellos en que lo clientes están dispuestos a enfrentar un proceso legal, que será tardado, costoso y con muchos inconvenientes que pueden provocar hasta cierto grado el desprestigio personal de los clientes y en un caso muy extremo hasta la pérdida de la libertad, fianzas y el pago de la deuda original con sus respectivos recargos y daños imputables.

4.5. Principales acciones preventivas para mantener una cartera de clientes de una manera sana

La mejor manera de evitar los problemas en cualquier ámbito de nuestras vidas será sin lugar a dudas previniéndolos, por ejemplo si existe una enfermedad que es posible que nos ataque directamente al organismo en cualquier momento, como el tétanos, lo mejor en este caso es prevenirla con una vacuna contra ese mal. Así mismo, dentro de la cobranza existen diversas acciones preventivas que pueden hacer que se mantenga una cartera de clientes lo mas sana posible, sin problemas de cobranza, o morosidad de pagos en ocasiones extrema, A continuación se resumen algunos de los factores claves para sanear la cartera de los clientes:

- 1) Efectuar una adecuada investigación de crédito.- Si desde un inicio cuando se comienza a hacer la investigación y análisis de los prospectos a otorgarles un crédito, todos los procedimientos y elementos necesarios deberán ser evaluados de la misma forma para todos, no por presiones por parte de los clientes, por exceso de trabajo o simplemente con la finalidad de saltarse pasos para hacer más rápido y eficiente el trabajo, se tomarán a la ligera las decisiones de algo tan importante como el otorgamiento de un crédito a alguien que no sabremos si pagará a fin cuentas bien o no. Si bien es cierto muchas de las ocasiones aún cuando se analizan todos los elementos que hacen posible la decisión de otorgar o no un crédito, y si por ejemplo tienden a ser satisfactorias, esto no asegura que al cumplirse el plazo de pago el cliente liquidará su adeudo, pero sin duda esto en gran medida ayuda a disminuir los riesgos de una cobranza poco probable.
- 2) Establecer políticas firmes en cuanto al otorgamiento del crédito y hacer que se cumplan por las áreas involucradas.- Sin lugar a dudas uno de lo pasos más importantes dentro

del establecimiento de los créditos al igual que los procedimientos de cobranza, están plasmados en todas aquellas funciones y actividades que el equipo encargado de este departamento que estarán regidas por todas aquellas políticas y normas que a final de cuentas constituyen y dan fuerza para el logro óptimo de los objetivos, metas y planes planteados por la dirección de la empresa tal y como se comentaba en los capítulos II y III de esta tesis, referentes a las políticas.

- 3) Garantizar de manera conveniente la recuperación de crédito.- Posiblemente no hay existe nada que asegure al cien por ciento que a final del cumplimiento del crédito se obtendrá el pago del mismo, pero el encargado de crédito deberá estar perfectamente conciente de que cliente y cual no pagará en forma y tiempo. No se trata de especular cual cliente o cual no pagará, pero simplemente se debe tener un pleno conocimiento con que cobranza se cuenta y con que clientes se puede llegar a un acuerdo para recibir en lugar y forma los pagos proyectados y de ser así optar por afianzar las operaciones a través de garantías documentadas e incluso físicas que reduzcan riesgos innecesarios.
- 4) Cumplir con los compromisos contraídos con el cliente, en cuanto a las especificaciones y la fecha de entrega del producto o servicio.- Con la finalidad de que se lleven a cabo todas las cobranzas de manera correcta, se deben cumplir con todos los tratos y convenios que se han tenido con los clientes, ya que de no ser así simplemente se atrasa todo el proceso de recuperación de cobranza, por un lado, y por el otro el cliente puede tomar por su cuenta la misma forma de actuar y no cumplir con su parte que le corresponde de manera correcta, denominado pago. Cabe señalar que con estas acciones no se intenta condicionar ni la venta, ni mucho menos la cobranza, sencillamente se busca un mutuo acuerdo en donde ambas partes ganen y se cumpla con una de las partes más importante el pago en tiempo y forma.
- 5) Realizar en forma oportuna y apropiada la labor de cobranza.- Para este caso en particular no deben existir pretextos de ninguna índole, se debe tener un perfecto control y seguimiento de la cobranza en todos aspectos. Si bien es cierto muchos de los clientes tendrán la firme convicción de pagar en tiempo y forma, pero si se prolongan estos de manera esporádica, por culpa del personal de cobranza, esto hará que los mismos clientes se sientan con el derecho de prolongar tal vez para la siguiente ocasión su pago, y así sucesivamente, hasta que sea casi imposible de detener. Por eso es recomendable que en ningún momento se descuide, sea cual sea motivo, los días de pagos a proveedores ni mucho menos dejar a lo clientes que hagan del crédito lo que mejor les convenga de acuerdo a sus intereses propios.
- 6) Sustener una buena relación y comunicación con el cliente.- Como ya se ha mencionado a través de los últimos puntos, la parte más importante, el cliente, no deberá dejarse de atender en ningún momento y para que esto funcione de la mejor manera posible, es necesario que se establezca una comunicación y relación estrechas, que nos permitan saber cuales son sus inquietudes y necesidades, así como la mejor forma en que la empresa puede proporcionarle todo lo que el requiere y al mismo que tanto puede este cliente proporcionar u ofrecer a ésta.
- 7) Mantener los estados de cuenta correctos y actualizados.- No existe mejor forma de saber en que situación se encuentran los pagos y créditos de los clientes, que teniendo

todos los saldos actualizados, esto parecería un trabajo demasiado exhaustivo e innecesario en ocasiones, por la constante rotación de datos, pero sin duda son de gran importancia y relevancia en el momento en que más se necesita, es decir cuando se requiere el pago o cuando el cliente desea efectuarlo. Incluso en la actualidad existen programas computacionales, que permiten proporcionar información en segundos lo cual facilita y da la pauta para obtener datos necesarios en el momento en que son más requeridos.

- 8) Conciliar nuestro estado de cuenta con el del cliente y manejar rápidamente cualquier diferencia.- Es importante que ambas cuentas en cuanto a pagos pendientes y cartera que se manejan, se encuentren exactamente iguales, ya que de contrario lo que se debe hacer es aclarar de inmediato dichas diferencias a razón de no obstruir los pagos que estén próximos a vencerse, así como las ventas que se generarían posteriormente a estas conciliaciones, y sobre todo para evitar que el cliente llegue a disgustarse por algún mal entendido o falta de comunicación oportuna.
- 9) Evitar en lo más posible que un cliente se vuelva moroso.- En la misma proporción en que un cliente se vuelva más moroso, se deberán llevar a cabo acciones y técnicas más enérgicas y agresivas según sea el caso, para recuperar lo más pronto posible el saldo vencido y principalmente que no se continúe incrementando el adeudo con nuevos pedidos de dicho cliente. Otro aspecto es cobrarle siempre a tiempo, no antes ni mucho menos después.
- 10) Se deben suspender oportunamente cualquier crédito a los clientes que realmente no convienen a la empresa.- Con el fin de tener la mayor cantidad de ventas posibles la empresa en ocasiones toma decisiones que en muchas ocasiones no convienen para nada a la empresa, el otorgar créditos a clientes que son morosos o que simplemente cuesta mucho trabajo cobrarle, quitarán unidades importantes de atención que podrían ser destinadas a otros clientes que realmente son de más importancia y valor para la empresa, además de un cúmulo de tiempo tanto de personal y ejecutivos que igual podría ser utilizado en otras operaciones realmente redituables así como recursos financieros excesivos que solo generan pérdidas y gastos innecesarios.

4.6. Acciones correctivas para recuperar una cartera de cobros vencida

Al igual que existen diferentes acciones preventivas para mantener una cartera sana, existen acciones correctivas que ayudan a dar un nuevo planteamiento de la cobranza que permita recuperar el curso normal o aquel que debía de haberse llevado a cabo. A continuación se describen unas de las principales:

- 1) Se deben enviar estados de cuenta a los clientes, aún cuando nunca se haya hecho, todo esto con la finalidad de dar por enterado al cliente cual es su situación actual en cuanto a sus compras y adeudos, esto permitirá también llegar a un mutuo acuerdo en cuanto a la cantidad total y tratará de cerrar con todos los posibles problemas que han quedado olvidados en el tiempo y comenzar con una nueva programación de pagos sin atenuantes que impidan su libre desenvolvimiento. Para que esta acción surta mayor efecto, se tendrá que emitir una carta en donde se le recuerde al cliente cuales eran

originalmente las condiciones para el crédito otorgado, como son principalmente los plazos, límites para efectuar los pagos, montos, etc, establecidas desde un principio. A su vez, dentro de esta misma carta se le hace la invitación muy cordial a que se liquiden los pagos de manera inmediata que ya están vencidos y se le informará al mismo tiempo que la idea de la empresa es la de retomar nuevamente una administración más oportuna de los pagos, a razón de obtener un beneficio mutuo de esta nueva práctica.

- 2) La empresa elaborará y establecerá nuevas políticas de descuento por pronto pago, con la finalidad de facilitar e impulsar el pago oportuno de los clientes, ya que por el simple hecho de mandar cartas a estos, ayudará a que se recupere el curso deseado en cuanto a la cobranza. Por su parte existen clientes que prefieren seguir obviamente con la situación actual de sus pagos, ya que les conviene de acuerdo a su propios intereses, por lo tanto es necesario que se incentive nuevamente y no hay mejor forma que ofreciendo descuentos.
- 3) Del mismo modo se establecerán políticas que restrinjan en lo más mínimo el atraso por parte de los clientes, cobrando cargos e intereses moratorios. En un principio los clientes no tomaran al pie de la letra estas nuevas políticas, e incluso rechazarán a toda costa esta forma de trabajar simplemente por no beneficiar en nada su intereses propios, pero se debe tener la firme convicción de que aquellos que no estén de acuerdo con las nuevas políticas de la empresa, se encontrarán en la disposición de mejor renunciar a su crédito y esta acción tal vez beneficie a ambas partes a la larga. Otra opción que se puede tener, si el cliente simplemente no acepta estas nuevas políticas, es retirarle su crédito, parecería un tanto drástico, pero no hay mejor forma de presionar a un cliente que esta; se le informará también que puede seguir efectuando compras pero solamente de contado, y es así como este entrará en razón y buscará un nuevo acuerdo o se ajustará y aceptará de la mejor forma, el único problema en el peor de los casos será que el único riesgo latente es que el cliente se pierda por esta acción, pero muchas veces como ya se mencionó, es posiblemente una de las mejores decisiones.
- 4) Se llevarán a cabo todos aquellos procedimientos que permitan hacer llegar al cliente todos los beneficios mutuos que se pueden obtener a través de hacer sus pagos puntuales y sobre todo de manera inmediata, como mayores resurtidos, rotación de inventarios, descuentos por pronto pago, mayores ganancias, etc. Lo realmente importante es resaltar y vender a los clientes la idea de que ahora en adelante los pagos serán de forma oportuna.
- 5) Se deberán llevar a cabo mayores visitas personales por parte de los gestores de cobranza capacitados, para detectar cuales son los principales problemas por los que no se efectúa una cobranza eficiente y por consiguiente, realizar y dar nuevas técnicas de cobranza que permitan una labor más adecuada por parte de los cobradores. Si fuera necesario se establecerán platicas con los clientes a razón de obtener mejores resultados de cobranza, o por medio de sugerencias que ayuden a desplazar todos aquellos sistemas obsoletos de pagos a proveedores que solo generan un cúmulo impresionante de tiempos perdidos que no benefician a nadie.
- 6) AL mismo tiempo se tendrán que implementar todos aquellos sistemas que permitan una cobranza eficiente y a tiempo en una intensidad cada vez más fuerte y enérgica, y los

cuales pueden ser a través de e-mails, llamadas telefónicas, telegramas, etc, en donde se establezca en todo momento la urgencia de recibir el pago por parte de los clientes.

- 7) Se deberá recibir el apoyo de toda la empresa para poder concretar esta nueva administración de cobros, y en especial el de los vendedores, ya que son las personas que tienen mayor contacto y comunicación con los clientes, para que los presionen desde su perspectiva a que se efectúe el pago de las facturas de manera más rápida y con la simple explicación de que esta acción se considera, por así convenir con los intereses propios de su empresa.
- 8) De ser necesario se tendrán que programar visitas personales a los clientes, por parte de los funcionarios encargados de la empresa, con la finalidad de establecer acuerdos que faciliten y ayuden a cubrir todos los adeudos pendientes, así como los nuevos plazos programados para los pagos. Incluso de ser necesario todos estos acuerdos serán plasmados de manera escrita para que un futuro, si así fuera el caso, sean recordados y llevados al pie de la letra por ambas partes.
- 9) No se surtirá ningún pedido nuevo cualquiera que sea el cliente si aún no ha cubierto el pago de sus adeudos vencidos, y más aún si ya se había llegado a algún acuerdo previío, o simplemente después de haber sido avisado y estado de acuerdo con dicha situación.
- 10) Incluso se podrá optar por cancelar de tajo el crédito de cualquier cliente, si este no cumple con el pago oportuno de sus adeudos, o simplemente se detendrá hasta que no se ponga al corriente y este en plena conciencia de que en lo subsecuente será distinto, sino de lo contrario al repetirse alguna situación similar, se cancelará de manera definitiva, y sin la condición de volverlo a reanudar.
- 11) Si el grado de morosidad es demasiado grande y el cliente no ofrece ninguna respuesta satisfactoria acerca de sus adeudos pendientes, se le informará que se establecerá un plazo limite para que liquide esta cuenta, de lo contrario será remitida al departamento legal.
- 12) Si fuera el caso el departamento jurídico, le informará la fecha en que se iniciará la demanda como última instancia de pago por parte del cliente.
- 13) Ya no se realizará ningún procedimiento de cobranza y solamente se limitará por la vía legal a obtener la recuperación del adeudo.

4.7. Beneficios que pueden otorgarse a los clientes para obtener una cobranza oportuna

Estos beneficios en ningún momento serán expresados por parte de la empresa y entendidos por el cliente como una condición o forma de manejo para obtener el pago, no esta tampoco premiando el retraso o actitud morosa que tienen los clientes, por el contrario son técnicas y estrategias perfectamente estudiadas con la finalidad de obtener lo que le corresponde a la empresa de manera oportuna y precisa, la contraprestación denominada pago. Por otro lado esto ayudará a que los clientes formen una mentalidad más

firme y confiable acerca de cómo va a llevar el pago de sus adeudos en lo subsecuente, y así tratar de orientar a este, al logro de sus propios objetivos con una mentalidad más abierta y más justa en cuanto a su comportamiento incluso con sus demás proveedores. En los siguientes puntos se mencionan algunos de los principales beneficios que obtienen los clientes por efectuar un pago oportuno de sus adeudos y los cuales serán aplicados en base a la situación específica de cada uno de ellos:

- a) Con el pago oportuno del cliente, se le podrá seguir entregando sin ningún problema el producto, servicio y atención que el merece.
- b) Si el cliente efectúa el pago de sus adeudos dentro de esta semana, se puede hacer el descuento por pronto pago que se le había prometido.
- c) Si el cliente efectúa el pago oportuno de los adeudos pendientes dentro de el siguiente plazo de tiempo, no será acreedor a ninguna sanción correspondiente, cargo o interés. A su vez esta situación no quedará registrado dentro de su historial crediticio.
- d) Si el cliente se mantiene al corriente con sus pagos, se le incrementará su línea o límite de crédito.
- e) De igual forma que en el caso anterior, si el cliente se mantiene al corriente con sus pagos, se le puede aumentar su plazo para efectúe el pago de los mismos.
- f) Si el cliente nos liquida la totalidad de los pagos pendientes de inmediato, se le bonificarán todos aquellos intereses que le hayan sido cobrados a la fecha por ese adeudo.
- g) Si el cliente liquida su saldo pendiente de inmediato, se le puede liberar su pedido de inmediato
- h) Si se liquida los adeudos pendientes se le podría realizar ya sea un descuento extra en el siguiente pedido, e incluso se le podría bonificar con mercancía.
- i) Si efectúa el pago pendiente de su adeudo le permitirá conservar su línea de crédito con todas las condiciones implícitas de crédito establecidas desde un principio
- j) El mantenerse al corriente con sus pagos, el cliente se puede ser acreedor para aprovechar parte de las promociones o según sea el caso, la totalidad de las promociones y ofertas plasmadas por la empresa.
- k) Si el cliente intenta conservar un excelente comportamiento en cuanto al pago oportuno de sus adeudos, aún cuando en ocasiones presente algún atraso que no sea de consideración, ayudará a que la empresa lo siga considerando como un cliente preferente y por tanto se le brindaran todas las atenciones y servicios que el se merece.
- l) Al seguir cumpliendo oportunamente con sus créditos, y en específico con el pago de los mismos, ayudará a que se le sigan ofreciendo las tarifas, precios, descuentos, ofertas y promociones que la empresa le ha otorgado, así como las que surjan a últimas fechas.

- m) El cliente debe saber que si cumple oportunamente con sus pagos, esto le abrirá las puertas de otros proveedores, ya que servirá su expediente como la mejor referencia el momento en que se solicita un nuevo crédito por parte de este.
- n) Si cumple con los pagos oportunos, el cliente se encontrará en la posibilidad de solicitar el resurtido de mercancía en cualquier momento, con la plena confianza de recibirla en tiempo y forma que este la requiera, lo que le permitirá tener un inventario que cumpla con las expectativas de su clientela y sin ningún pretexto por falta de la misma.
- o) Para evitar gastos adicionales por litigios, el cliente deberá cumplir con los pagos oportunamente.
- p) A razón de emitir un ultimátum, la empresa enviara tanto de forma expresa como escrita a los clientes que no presentan la más mínima respuesta de pago que dirá lo siguiente: Para evitar la participación de los tribunales y honorarios de abogados, sírvase ser tan amable de liquidar su adeudo antes del plazo señalado.

4.8. Aspectos primordiales de las relaciones humanas que deben aplicarse en la cobranza.

Sin lugar a dudas uno de los aspectos que esta presente en cada una de las actividades vinculadas con el crédito y la cobranza son las relaciones humanas. De nada serviría contar con todos los instrumentos, políticas, sistemas y programas de lo más sofisticados, si lo más importante la relación entre los integrantes del equipo fuera mínima o nula y sobre todo la interacción con los clientes fuera deficiente. Es importante destacar que como ya se mencionaba en el capítulo III, los integrantes del departamento de crédito y cobranzas mantienen una estrecha relación no solamente con los clientes, sino también con todas las demás áreas que conforman la empresa. Una de las principales causas por lo que es primordial el llevar una interacción cordial de las relaciones humanas, es por la simple razón de que para la empresa se requiere el llevar un óptimo control que va desde la eficiencia en cada departamento o área, hasta la organización o administración de los mismos. De igual forma se debe lograr un óptimo control del personal que conforma dicha empresa, que va desde sus cuerpos hasta el control de sus mentes, que ambas partes de manera conjunta llevarán al logro de objetivos.

Una vez que se ha llegado a obtener un control oportuno tanto del personal como de los elementos propios de la empresa, que interrelacionados entre sí, se fijarán los objetivos, políticas al mismo tiempo que los organigramas tanto generales como específicos de cada área o segmento en particular, y sobre todo los posibles campos de acción de los integrantes, sus funciones y labores que tendrán que desempeñar.

Sin embargo para que se tenga un exacto control y este funcione de acuerdo a las metas proyectadas para el logro ideal de los objetivos, es necesario que exista un estrecho canal de comunicación entre todos los integrantes de la empresa, desde el nivel gerencial más alto hasta todos los subordinados de acuerdo a las diferentes escalas de autoridad. Dicho canal de comunicación para que funcione de manera óptima deberá ser

llevado a cabo en todos los departamentos sin excepción, pero en especial entre los integrantes del departamento de crédito y cobranzas; ya que son éstos los que tendrán que utilizarlo de manera diaria y constante tanto con los clientes como entre ellos mismos. Para que esta comunicación funcione de manera correcta, es necesario que se lleven a cabo cada una de las tres etapas que la integran y las cuales a continuación se describen:

Canal de Comunicación:

- 1) Punto Causa.- Es esta etapa es donde se inicia la comunicación, y consiste en que la persona que va a comenzar el enlace con otra u otras personas, lo efectuará de la manera más correcta posible y con la única finalidad de que su mensaje va a ser recibido y este surtirá efecto. Si por el contrario si desde un principio la comunicación se encuentra mal proyectada, por conclusión no servirá de nada, ya que no existirá una conexión oportuna y correcta y por tanto se romperá la comunicación, o a fin de cuentas no se recibirá una respuesta del emisor. Este punto de partida de la comunicación deberá contener ciertos elementos necesarios para que funcione debidamente y éstos son:
 - a) Intención: Debe de existir una causa específica, por la cual se desee llevar a cabo la comunicación, es decir debe haber una intención por parte del emisor ya sea para su beneficio propio o por voz del equipo de trabajo y tendrá como fin el logro de los objetivos o simplemente la firme idea de obtener algo.
 - b) Atención: Se deberán agudizar todos los sentidos, prestar y dar la atención necesaria y lo más importante otorgar la importancia que merece.
 - c) Duplicación: En este sentido no basta con tener perfectamente planeada o en mente la idea principal que origina esta comunicación, si no mas bien, esta idea deberá ser duplicada o transmitida exactamente igual pero de manera expresa, no se tiene que cortar en ninguna parte, para que se emita tal y como se había planteado de manera mental.

- 2) Distancia.- Esta es principalmente la distancia que tendrá que recorrer el mensaje o medio por el que será transmitido, hasta llegar a la siguiente etapa, para esto es indispensable que se observe que el medio por el cual se efectúe sea el más óptimo, además de vigilar que llegue sin ningún problema hasta su destino.

- 3) Punto efecto.- Es esta etapa se recibirá el mensaje emitido por la primera etapa y es considerado de gran relevancia, ya que de no traducirse de la manera correcta, no se podrá culminar la idea original de la comunicación. De la misma forma en este paso se procederá a efectuar de manera óptima las instrucciones precisas por las cuales se origino este canal. Es importante que esta etapa también sea óptima, en el sentido de que el receptor deberá cumplir con los siguientes pasos:
 - a) Comprensión: En este caso el receptor de la comunicación deberá entender e interpretar perfectamente el sentido de este mensaje y no modificar en lo más mínimo el propósito de la idea original, salvo que no haya sido entendido, o tal vez al recibirlo sea una idea opuesta a lo que el receptor captó.
 - b) Acuse de recibo: Dentro de este paso se dará respuesta al emisor, confirmando si se esta de acuerdo o no con el mensaje, pero ratificando que llego bien. Es entonces

donde automáticamente se cierra el ciclo de comunicación y se procede a llevar a cabo el cumplimiento ya de manera operativa la idea original.

A continuación se ejemplifica de manera práctica una de las actividades más comunes de la cobranza, entre el encargado del departamento de crédito y un cliente, en donde se aplica un canal de comunicación óptimo que permita el logro de objetivos que en este caso en específico, sería el logro de una cobranza adecuada.

Canal de Comunicación:

Etapa punto causa.

Idea Original.- El encargado del departamento de crédito y cobranza se percató que el cliente de la ferretería el “El cincel” el Sr. José, se ha atrasado en el pago de algunas facturas y es entonces donde procede a tener una comunicación vía telefónica con este, para obtener el pago y aclarar la situación.

Intención.- La idea del encargado es obtener el pago de manera correcta e inmediata, por lo que para este proceso, prepara los estados de cuenta y busca el número telefónico del cliente para poder hablar con él.

Atención.- Verifica que dichos estados de cuenta estén correctos, presta atención a la cantidad total adeuda, monto de cada factura, de que fechas son, números de factura, anticipos si es que hay y procede a llamar por teléfono (Distancia).

Encargado de crédito: Sr. José buenas tardes, le llamo por que hay unas facturas tuyas, que hasta la fecha no han sido pagadas.

Duplicación.-

Encargado de crédito: El importe total de las facturas es de \$ y tiene un atraso de días, ya me las va a depositar verdad?

Comprensión.-

Cliente Sr. José: Sí, efectivamente, esas facturas no las he pagado, por que he tenido muy malas ventas.

Acuse de recibo.-

Cliente Sr. José: Pero precisamente el día de mañana pensaba depositarlas, disculpa la tardanza.

Cierre automático de la comunicación

Este canal de comunicación será utilizado en la forma y veces que sea necesario, hasta obtener una respuesta satisfactoria de la aplicación correcta de este proceso.

4.9. Como manejar las objeciones relacionadas con la cobranza

Si bien es cierto el grado de recuperación de cartera vencida a través de la cobranza directa, depende en primera instancia del objetivo general secundario que ha establecido la empresa desde sus inicios. Si por ejemplo se tiene una exigencia tolerada hacia los clientes para que cubran sus pagos, se considera que el mayor porcentaje de estos no será necesario recordarles su adeudo para que paguen, solamente a los que integran el porcentaje restante. La verdad es que la gran mayoría de las ocasiones, los clientes no pagarán por voluntad propia, se tendrá que aplicar un procedimiento de cobranza. Es entonces que para que se tenga una cobranza efectiva, es necesario que se apliquen las técnicas de cobranza correctas para cada uno de ellos en específico. Sin embargo existen diversos pretextos u objeciones que impiden y detienen dicho proceso de cobranza efectiva. Si por un lado las objeciones son por parte del personal que integra el departamento de crédito y cobranza tales como: no estaba el cliente, fui no me pago y no me dijo para cuando, esta muy lejos, no me alcanzó el tiempo para llegar y un cúmulo de mentiras en general de su parte; en ese momento hay problemas, que deberán ser resueltos de inmediato, aplicando las medidas correctivas oportunas, mientras que al mismo tiempo se tendrá que llevar a cabo una comunicación mas estrecha con los clientes en donde se presentan estas situaciones y aclarar las cosas. De igual forma se realizará una supervisión tanto del personal encargado, así como de los diferentes avances en cuanto a la cobranza.

Por su parte la gran mayoría de los clientes, no todos, no pagarán hasta que no se les cobre, por que simplemente es su política de pagos o su estilo y muchos otros por su parte buscarán uno y mil pretextos u objeciones, una vez que ha llegado el vencimiento de sus facturas, para retrasar en lo más posible la liquidación de sus pagos. Entre los mas comunes se encuentran: no hay ventas, no tengo o se me termino la chequera, no vino la persona que hace los cheques, se me cayo el sistema, no tengo tiempo, se murió un familiar, culpan a los fenómenos climatológicos, entre otros. Lo más importante dentro de esta difícil situación es la obtener el pago lo más rápido posible, buscar un acuerdo y no permitir que el cliente maneje las cosas, por el contrario se debe tomar el control y obtener una respuesta concreta por parte de este así como la certeza de pago, para lo cual se llevará a cabo el siguiente procedimiento:

- 1) Contactar al cliente.- Se deberá buscar la forma de hablar directamente y de manera personal con el cliente o responsable del pago sobre el crédito otorgado, no con intermediarios que no sabrán resolver el problema de tajo, ni darán una respuesta concreta, incluso si son sus subordinados intentarán a toda costa el negarlo.
- 2) Una vez que se establece el canal de comunicación, sin rodeos, ni charlas extenuantes y de manera concreta se solicitará el pago, ya que el objetivo es el de obtenerlo.
- 3) Si el cliente nos indica que no habrá pago, excusando u objetando algún pretexto se deberá si es necesario, averiguar cual es la situación real por la que no se efectuó dicho pago a tiempo.
- 4) En este caso también debe de existir un acuse de recibo, pero en este caso será por parte del encargado de obtener este cobro, ya se hablo con el cliente, expuso los motivos por los cuales no efectuado el pago.

- 5) Es así como posteriormente se procede a vender el beneficio de la duda, es decir se buscarán una serie de acuerdos que nos especifiquen en que fecha esta dispuesto a pagar su deuda sin ser exagerado y en base a condiciones que sean permitidas y de beneficio para la empresa que otorgó el crédito.
- 6) Por último se dará el cierre de este procedimiento, en donde se verán dos alternativas que no tienen vuelta de hoja, sí esta dispuesto a pagar la deuda ¿Cuándo?, no está seguro y da más vueltas, significa un no, se retoma el control y se vuelve a preguntar entonces hoy no, mañana tampoco, entonces ¿Cuándo?, seguramente ese no se convertirá en sí tal día sin excusas.

Posiblemente la primera vez no se logre el cobro, pero en base a insistir de manera constante y repetir este procedimiento tantas veces sea necesario, pero con una postura cada vez más enérgica, harán que a fin cuentas se obtenga el pago sin tantas objeciones.

4.10. Manejo de quejas y reestablecimiento de una buena relación con los clientes.

Es muy común escuchar dentro del departamento de ventas e incluso el de crédito y cobranzas ¿Oye porqué ya no nos ha comprado cierto cliente? ¿Qué estará enojado?, la respuesta a esta pregunta por lo regular será sí, y tal vez los motivos incluso ni se los imaginan los proveedores. Son detalles que hacen que un determinado cliente opte incluso por dejar de continuar trabajando con cierta empresa, hasta romper cualquier relación comercial existente. Lo cierto es que muchos de estos, si no la gran mayoría, le gusta que sean atendidos de manera especial, que se les haga sentir importantes para la empresa, que son considerados de valor y representan mucho más que un instrumento de financiamiento, un número o una simple estadística más. Por eso mismo, estos en ocasiones tratarán de buscar el más mínimo detalle para intentar que sean tomados en cuenta y destacar al menos en un cierto momento como clientes preferentes dentro de la empresa.

En otras ocasiones, los encargados de la cobranza se percatan de que cierto cliente ya no tiene el mismo comportamiento de antes, que incluso de ser un cliente excelente ha comenzado a tener atrasos en sus pagos, incluso deja de pagar de un momento a otro, sin expresar ninguna situación.

Es por eso que el departamento de crédito y cobranzas será el indicado de resolver esas posibles conflictos o problemas menores que se tienen con los clientes. El primer paso será el saber por que esta actuando de esa manera, y no hay mejor forma que la de comunicarse directamente con el cliente a razón de que por su propia voz nos diga, ¿cual fue o es la principal causa de este enojo?. Sin duda alguna este, de manera inmediata expresará cual es el problema principal por el que no esta comprando o pagando a este proveedor. El secreto para reestablecer una buena relación con lo clientes, será el resolver todos los problemas o situaciones desfavorables que haya presentado en el pasado, teniendo siempre presente que no se puede ofrecer más de lo que la misma empresa esta dispuesta a otorgar, ni mucho menos comprometerse a otorgar cosas o resolver problemas que están fuera del alcance de las manos. Se podrá constatar que una vez que se hayan aclarado las

cosas volverán hacer como antes, e incluso se puede llegar a observar que mejorarán paulatinamente a razón de prestar la atención y cortesía que los clientes se merecen.

CONCLUSIONES

En base al estudio desarrollado dentro de este trabajo de investigación denominado tesis profesional, se han obtenido una serie de resultados, en su gran mayoría positivos, acerca de cómo se desarrolla el crédito y la cobranza dentro de la sociedad y de manera muy especial dentro de nuestro territorio. Aún cuando pareciera un tema un tanto simple y sin muchas complicaciones, vender a crédito y cobrarlo, en la vida real representa un cúmulo de acciones demasiados extensas, que para poder analizarlas por completo, sería necesario elaborar un número bastante significativo de estudios como el de esta tesis. Por tanto cabe señalar que solo se analizaron las más apegadas y de mayor vínculo con el crédito mercantil. Es entonces que dentro de las siguientes conclusiones se explicará de manera simple y simplificada todos los objetivos alcanzados, así como las posibles fallas detectadas. Al mismo tiempo se incluirá la proyección de los resultados en beneficio y soporte para las partes interesadas, proponiendo además el posible campo de acción que permita el obtener mayores ingresos que son fuente de financiamiento necesario para cada empresa en específico.

Además esta investigación será útil para aquellas empresas que cuenten con este sistema o departamento de crédito y cobranzas ya establecido, ya que de implantarse de manera oportuna y precisa en el área específica, se obtendrán mayores resultados que se verán reflejados en mayores ganancias conjuntamente con el logro de objetivos, metas y planes, que en ocasiones son difíciles de alcanzar. Por su parte las empresas que inicien operaciones y tengan dentro de su organigrama el contemplar un departamento de crédito y cobranzas o simplemente aquellas que no cuentan con este, pero tengan planeado llevarlo a cabo, tendrán un parámetro firme acerca de cómo se podrán ejercer las posibles rutas de acción y beneficios por una aplicación correcta de los mismos.

Por último cabe señalar que las siguientes conclusiones estarán divididas en secciones para tener una fácil identificación de los temas, según sea el caso en que sea requerido por todos los interesados.

DE LA HIPOTESIS

PRIMERA.- Sin lugar a dudas, el crédito y las cobranzas, son temas de interés para todas aquellas personas que se encuentren vinculadas y en estrecha relación con estos, pero ¿Quién no ha tenido que ver con algún crédito que se le haya sido asignado?, muy pocas contestaran que todas las operaciones de compra o adquisición de algún artículo o servicio que han necesitado a través de su vida, las habrán efectuado de contado o en efectivo. El crédito en cualquiera de sus formas, esta presente y sobre todo con más intensidad en los últimos años, en muchas de las operaciones que se realizan desde nivel personal hasta como empresarial. Si una persona está decidida a comprar o contratar cierto artículo o servicio, lo más factible es que lo adquiera a través de un crédito, esto permite simplificar operaciones, ayuda a dar financiamiento y contribuir a la adquisición de estos, sin la necesidad de tener que desembolsar en una sola exhibición el importe total del mismo. Para el caso de las empresas contribuye de manera determinante a crear un crecimiento gradual de la mismas y con mayor alcance de perspectivas. Si el conjunto de empresas, cuenta con los elementos necesarios para poder seguir trabajando y en donde los proveedores contribuyen a que la obtención de

ganancias sea aún mayor, si se aplica un sistema de crédito y cobranzas adecuado que facilite y de mayor financiamiento en un periodo de tiempo más corto. A su vez, estas empresas al contar con un sistema que le permita un crecimiento generalizado oportuno, dará como resultado mejores ofertas y créditos a sus clientes que irán dirigidos hasta el consumidor final, además de proporcionar a sus empleados mejores condiciones laborales, mayores sueldos, así como un poder adquisitivo más amplio. El conjunto de avances y beneficios tanto de empresas como de personas, harán que la sociedad en general evolucione y destaque a razón de las exigencias del mundo actual.

SEGUNDA.- De acuerdo al trabajo desarrollado dentro de los cuatro capítulos antes expuestos, y conforme a la hipótesis planteada se confirma que sin lugar a dudas, el crédito y la cobranza son y han sido a través de los tiempos, verdaderos elementos fundamentales para el financiamiento de las empresas, además de que esto permite que obtengan un mayor desplazamiento y alcance en relación a la captación de mayores utilidades. El captar dichas utilidades estará sustentado en un cúmulo significativo de clientes que solo operan a través de créditos, marcando la pauta para que ese desarrollo y obtención de ingresos se encuentren dirigidos en pro de un financiamiento adecuado y oportuno. En conclusión, el crédito y la cobranza son realmente fuentes de financiamiento, primordiales para cualquier empresa, siempre y cuando que para que estos elementos funcionen en base a los resultados esperados, será necesario el desarrollar un estudio, análisis y aplicación de métodos, modelos y sistemas que más se ajusten a cada una de las empresas en particular, ya que de lo contrario esto marcará el éxito o permanencia limitada de las mismas dentro de su ramo o genero en un periodo de tiempo no muy largo.

DEL OBJETIVO

PRIMERA.- Es cierto que el concepto que se tenía acerca del trabajo desempeñado en cuanto al crédito y la cobranza dentro de cualquier empresa, no ha sufrido cambios muy significativos, ya que se puede tomar un libro de hace 30 o 40 años, que hablaba sobre estos temas y la estructura en cuanto a los conceptos manejados en estos, bien pueden ser aplicados en los tiempos actuales sin ningún problema. Lo cierto es que conforme han ido transcurriendo los años, estos conceptos se han ido complementando, evolucionando de acuerdo a las necesidades de cada área en específico, a favor de la obtención de objetivos más eficientes en un periodo de tiempo, mucho más corto. Por su parte los instrumentos y medios con los que cuenta el crédito y la cobranza han avanzado a pasos agigantados, acorde con los sistemas de crédito y cobranza más específicos y eficientes. Por ejemplo actualmente los medios electrónicos o computacionales han simplificado en gran cantidad los procedimientos para el logro óptimo de estos conceptos y sobre todo para simplificar y hacer las cosas más fáciles en el menor tiempo posible y obteniendo a su vez mayores beneficios para las personas, que muchas veces estarán representadas en mayores ganancias o utilidades. Es entonces que se concluye en este caso, que los clientes por su parte no han sufrido un cambio muy significativo, con diferentes necesidades tal vez, pero en general seguirán regidos por un solo concepto, el de comprar algo que le produzca en un futuro no muy lejano ganancias. Es importante destacar que un país en vías de desarrollo como el nuestro, tomará los modelos que le ajusten más a las necesidades de un mercado mundial en constante evolución, y que incluso este le demandará, pero tendrá mucho cuidado al

intentar copiar algún sistema que solo retrase e impida el funcionamiento de sus operaciones; por su parte el crédito y la cobranza no estarán exentos a esta situación.

DEL CAPITULO I

PRIMERA. El crédito y la cobranza no son dos temas aislados que aparecieron de un momento a otro, y desaparezca de la misma forma, por el contrario, cuentan con bases bastante fuertes que certifican que éstos han estado presentes desde hace mucho tiempo atrás. Es necesario remontarse a la misma historia para saber que tan importante ha sido el desarrollo de estos conceptos en las diferentes culturas a través de los tiempos, y que sin duda han marcado la pauta para el desarrollo de una economía a nivel mundial, que ha generado alcances ilimitados, en pro del beneficio de muchas personas y muchas sociedades en su conjunto. Si bien es cierto en muchas ocasiones ha sido catalogado el crédito así como el cobro o recuperación del mismo, como una de las deficiencias de un mercado globalizado, que solo ha empobrecido a muchos y enriquecido a unos cuantos. Lo cierto es que a últimas fechas, lo que estos conceptos han otorgado al mundo, es la capacidad de obtener cosas que muchas de las ocasiones son consideradas como necesarias, en todos los niveles sociales. Algo que sería imposible de obtener de contado por cualquier persona, ahora es posible gracias a los créditos, la forma de pagar a plazos facilita muchos procesos y hace más ligera la vida. Las mismas empresas e instituciones ven ampliarse su mercado y su visión en relación a un panorama de oportunidades al alcance de sus manos y en base a sus oportunidades; no se requiere de un capital muy amplio para poder aspirar a un negocio o empresa, el crédito en cualquiera de sus modalidades ofrece esas posibilidades, Y concluyo con una sola pregunta ¿Si el crédito para las antiguas culturas era considerado como algo malo, por qué cada vez toda más fuerza y afluencia en el mundo en general?.

SEGUNDA.- Desde los primeros indicios que se encuentran registrados acerca del crédito y la cobranza, pasando por el código de Hamurabi, la Grecia Clásica, las Reformas Jurídicas de Solón, Platón y Aristóteles, la Roma Antigua hasta las sanciones religiosas, estos dos conceptos eran considerados más que instrumentos que facilitan por una parte la adquisición de objetos, mercancías o cualquier cosa que ayudara a elevar el nivel de vida de las personas y en si de la sociedad en general, sinónimos de préstamos. Es así como se desvirtuó el concepto e idea original para los cuales habían surgido, por lo que el cobro de intereses estaría presente en casi todas las operaciones desempeñadas a crédito, y más que para la obtención de utilidades se consideró como un medio de lucro, mismo que fue condenado por muchas culturas como las antes mencionadas. No fue sino hasta el siglo XIX y a partir de este, en donde posteriormente a la Revolución Industrial, civilizaciones contemporáneas tales como la Americana, la Japonesa, e incluso el viejo continente Europa, dan un nuevo enfoque al crédito a través de la creación y fomento de empresas que buscarán obtener de la sociedad y sobre todo de las personas en general, una mayor captación de ingresos en relación al desplazamiento de sus productos o servicios por medio de mayores ventas; así se buscará el tener el mayor número de clientes cautivos a los cuales se les otorgará cierta confianza, no con la finalidad de obtener una ganancia adicional por una operación de

este tipo, sino más bien para alcanzar una economía y financiamiento más óptimo y recíproco a todos niveles.

Los países en vías de desarrollo, tal y como son los de América latina y en especial México, a mediados del siglo pasado y hasta nuestros días, comenzaron a desarrollar e implementar sistemas referentes al crédito y la cobranza dentro de las empresas, lo que ha permitido un crecimiento económico generalizado dentro de la sociedad, tal y como lo hacen en los países del primer mundo. Sin embargo aún faltan muchos aspectos que deben ser tomados en cuenta, como es un cambio de mentalidad positiva y así como el recibir el apoyo mutuo tanto de las instituciones gubernamentales hacia las empresas y viceversa, así como la creación de leyes más adecuadas que faciliten y den empuje a todas las operaciones relacionadas al crédito y la cobranza .

DEL CAPITULO II

PRIMERA.- En los tiempos actuales el término crédito o confianza es muy relativo, la verdad es que el otorgar un crédito a determinada persona es una decisión por demás muy difícil. Realmente anteriormente la palabra de una persona bastaba para hacer constatar que era una persona de fiar, sin embargo esa palabra no es suficiente para mandar un cierto valor expresado en mercancías que no sabremos a ciencia cierta, si va a ser devuelto en forma de dinero. Para esto, es necesario que los medios de investigación y análisis de créditos sean los más sofisticados y eficientes posibles, ya que de lo contrario, un mal armado de los requerimientos básicos para un crédito, simplemente generarán pérdidas. Más aún, existen muchas personas que aún cuando no representan el más mínimo sentido de riesgo, una vez que se les ha otorga el crédito, tienden a quedar mal. Por su parte en un mundo tan cambiante donde los fraudes, los robos, la impunidad, la falta de ética, entre otros aspectos, cada vez toman más fuerza, traen como consecuencia que los créditos sean más difíciles de otorgar, lo que provoca que solamente a través de instituciones que se dedican a este giro, en cierta forma aseguren el menor riesgo posible al otorgar los créditos.

Todo aquel personal que este relacionado con el otorgamiento de créditos, deberá estar perfectamente capacitado para poder ofrecer las condiciones necesarias para dos partes principalmente; en primera instancia para la empresa que labora, ya que cuidará los intereses de ésta como si fueran los suyos propios, mas que nada por que de ella mal o bien sobrevive, y por tanto deberá de retribuirle de la mejor manera posible, dándole la posibilidad de obtener financiamiento en un cierto periodo de tiempo, a través de créditos bien canalizados. En segunda, deberá tomar plena conciencia de que para que la empresa obtenga dicho financiamiento, es necesario que este siempre bien efectuado su trabajo con la parte más importante “el cliente”, ya que aún cuando no forma parte de la estructura de la misma, será el que provee todo el dinero que corre dentro de ella.

PRIMERA (A).- Para entender en que consiste el crédito y la cobranza es necesario separar a cada uno de estos instrumentos aún cuando ambos se encuentran estrechamente vinculadas, con la finalidad de llevar a cabo una oportuna identificación, estudio, análisis y sobre todo una correcta proyección de manera práctica y en base a las necesidades específicas de cada empresa que los lleve a cabo. Por una parte el crédito es considerado un instrumento que ha permitido a través del tiempo que se efectúen

transacciones entre dos o más personas, mediante el intercambio de un valor expresado en mercancías, servicios, maquinaria o cualquier cosa que le sea adquirida o comprada a una parte por medio de una promesa de pago en un tiempo acordado entre las partes en el futuro. Es así como el crédito se ha definido de diversas maneras, pero en todas recae un concepto muy importante, y que la misma etimología de la palabra significa “la confianza” que se otorga a una de las partes, en este caso el comprador y que de este dependerá su estrategia para que simplemente convenza al vendedor de utilizar su capital durante el tiempo que transcurra dicho crédito, hasta el momento del pago de esta contraprestación. Es importante tener presente que esta confianza no se hereda, ni mucho menos se obtiene de manera gratuita, la confianza se gana; no solamente con todos los instrumentos y sistemas que permitan reducir los riesgos y certificar que cierto cliente cumplirá oportunamente con el pago, si no más bien con la experiencia que se va adquiriendo a través del tiempo.

Desafortunadamente el otorgar un crédito a cualquier prospecto de cliente, no resulta en la mayoría de los casos una decisión sencilla, por el contrario, debido a diversos factores como la explotación demográfica, el crecimiento desmedido de la industria, el comercio informal, y sobre todo los factores económicos globales diversos, tanto a nivel nacional como internacional; han provocado que esta decisión se vuelva cada vez mas impersonal, ya no se confía e incluso se desconoce la pura y mera palabra de una persona la cual era considerada de gran valor hace algunas décadas. En un mundo tan cambiante, en donde día con día se registra una evolución constante, el crédito por su parte no se ha quedado atrás, y para poder cubrir todas las necesidades de información requeridas para la toma de decisiones oportunas y adecuadas acerca del establecimiento y otorgamiento del mismo, se han formulado una serie de bases que permitan tener una visión más clara que aligerará este procedimiento y entre las que destacan la solicitud de crédito, referencias personales o comerciales, la información proporcionada por los agentes de ventas, las agencias de investigación y todos aquellos datos que sin duda serán de gran utilidad.

Una vez que se han recabado todos los datos informativos acerca del prospecto de crédito, se procede a evaluar, estudiar, analizar e interpretar cada uno de estos por separado, para que al final de manera conjunta se determine de manera correcta y libre si se otorga simplemente el crédito o no. Ahora bien, una de las partes consideras de las más importantes y en donde recae el mayor peso sobre la decisión, está dirigida a través de los resultados obtenidos por medio de los cálculos efectuados a los Estados Financieros del solicitante, lo cual nos permitirá definir desde ese momento, y siempre y cuando sea autorizado el crédito, el monto máximo de crédito que se otorgará, así como el plazo y grado de riesgo que se incurre dentro de este. Es de esta forma que una vez que se llega a la aceptación del crédito, lo que se mencionaba anteriormente se verá reflejado en un nivel de puntuación en donde se establece el máximo por alcanzar, y sobre todo en relación a cada concepto que conforme a los resultados obtenidos quedarían plasmados de la siguiente forma:

Reputación = 1
Arraigo = 2
Garantía = 3
Solvencia = 4

Es importante mencionar que cada empresa estará encargada de asignar el puntaje de acuerdo a su criterio, políticas, objetivos y necesidades, con la finalidad de saber si otorga o no el crédito. Desde mi muy particular punto de vista, los topes para asignar un crédito quedaría de la siguiente manera:

CALIFICACIÓN OBTENIDA	CREDITO ACEPTADO	CREDITO RECHAZADO	OBSERVACIONES
DE 1 A 5 PUNTOS		X	SIN DISCUSIÓN
DE 5 A 8 PUNTOS	X		CON CIERTAS RESTRICCIONES
DE 9 A 10 PUNTOS	X		SIN PENSARLO

SEGUNDA (A).- En base a lo expuesto en la conclusión anterior, sin lugar a dudas es importante saber cuando y cuanto crédito se le asignará a un prospecto de cliente, ya que de no ser así se caería en problemas de recuperación de cartera e incluso por morosidad de los clientes y peor aún en cuentas incobrables, a causa de una mala toma de decisiones o por el simple hecho de no estructurar adecuadamente las bases para otorgar un crédito. Sin embargo lo más importante antes de otorgar cualquier crédito, es saber que tanta capacidad crediticia puede otorgar una empresa a sus clientes, es decir cual sería el monto máximo que esta dispuesto por la empresa para ese rubro, sin temor a llegar a descapitalizarla o en el peor de los casos, el de no poder hacer frente a sus necesidades y perspectivas básicas. Es en este caso donde la Administración financiera juega un papel fundamental, al desarrollar todas las actividades en que se ven involucrados el crédito y la cobranza, y será la empresa la encargada de realizar un estudio concienzudo a través de un elemento primordial denominado capital de trabajo, el cual consiste en una simple operación que se obtiene al restarle al activo circulante con el que cuenta la empresa en cuestión, el pasivo también circulante. En otras palabras es la inversión con la que la empresa cuenta para realizar sus operaciones y la cual deberá ser considerable si se tiene la finalidad de manejar una cartera de clientes a los cuales se les asignará un crédito.

Por su parte cualquiera que sea la empresa que desee incluir en su organigrama y sobre todo, dentro de sus actividades un sistema para el otorgamiento de créditos a sus clientes, deberá tener perfectamente establecido una estructura financiera sólida, la cual solo se podrá llevar a cabo mediante una administración financiera a través de la aplicación de métodos como la fórmula para la obtención del capital de trabajo que se mencionaba anteriormente, así como los proyectos de inversión en donde el factor preponderante radicará en el tiempo que se les otorgará a dichos clientes para pagar los artículos o servicios que ha comprado, considerados como instrumentos de mercadotecnia para el logro de mayores ventas así como para la obtención de mayores utilidades. Sin embargo un proyecto de inversión no se encontraría perfectamente establecido, o no se consideraría como real, sino se definen todos los costos que incurren para la elaboración de presupuestos orientados en primera instancia, para la determinación del precio de venta que se dará de contado y a crédito. Entre los lo costos que se deben considerar dentro de la formulación dentro de este proyecto de inversión, se encuentra el costo de capital que para lo referente al rubro de créditos, se encuentra

sustentado en dos vertientes que son el costo de incobrabilidad y los costos de investigación y cobranza. Por su parte se deberá tomar en cuenta que este costo de capital no será constante o igual al que se calcula por primera vez dentro de su proyecto de inversión que se le define como costo de capital histórico o ingreso histórico, a lo que realmente será el costo final denominado costo incremental o ingreso presente, ya que simplemente las tasas de interés presentan cambios significativos regularmente y en conclusión la evaluación así como el análisis de los proyectos de presupuesto de capital serían erróneos sino se tomara en cuenta el costo de oportunidad presente en cada uno de estos.

SEGUNDA (B).- En cuanto al precio de venta, este se calculara a razón de una estimación basada en un estudio financiero el cual proporcionará dos tipos, el denominado precio de contado en donde la empresa no se preocupará por anexar gastos financieros adicionales ya que simplemente nos los habrá. Por otro lado si el cálculo del precio de venta estará orientado hacia las ventas a crédito, en este caso si se efectuará una aplicación directa a este de conceptos tales como el costo de capital, a través de estudios financieros sobre los plazos o tiempos otorgados para la liquidación de los créditos; de igual forma estarán presentes todos los gastos inherentes por investigaciones de crédito, sueldos y salarios del personal que labora específicamente para lo referente al crédito y la cobranza dentro de su departamento, así como los gastos administrativos o por recuperación de créditos y cobranzas. Otro factor que es importante tomar en cuenta dentro de los gastos inherentes al precio de venta a crédito, son los denominados gastos virtuales que no son más que el impacto que sufre este por el incremento a las depreciaciones y amortizaciones de activos o por el pago de intereses.

En cuanto a las tasas de interés pactadas así como la tasa de impuestos vigentes que se mencionaban anteriormente, deberán estar proyectados a razón de un costo de capital, pero que en este caso será a partir de un costo promedio ponderado y el cual no se determinará hasta no conocer también las diferentes fuentes de financiamiento seleccionadas por la empresa. Ahora bien, este costo promedio ponderado obtenido será adicionado al precio de venta en relación a la cantidad proporcionada a los clientes a razón del crédito, ya que de lo contrario, simplemente el cálculo sería erróneo y el impacto recaería directamente en los rendimientos del proyecto. Por otra parte se deberán tener presentes todos aquellos porcentajes adicionales que en su momento podrían ser aplicables o descontados por parte de los clientes directamente al total que les haya sido facturado dentro de su desarrollo y transcurso del crédito, un ejemplo citado dentro de esta tesis, sería un descuento adicional al precio de venta a crédito del 2 % por pronto a pago, al tiempo en que sea acordado antes del vencimiento de su factura. Dicho descuento adicional deberá ser contemplado y adicionado dentro de los costos de capital y que afectarán directamente el precio de venta si en su caso fuera, que el cliente aprovechara esta prestación adicional.

Se debe tomar en cuenta que la decisión de otorgar un crédito a un prospecto de cliente no es una decisión simple y aislada, a través de este trabajo de investigación denominada tesis, se ve que no es una tarea fácil, por el contrario se deberán ser considerados en primer lugar todos los elementos, análisis y estudios financieros tales como precio de venta, costo de capital, estudio de costos históricos

contra valor presente entre otros, los cuales nos indicarán que tanto la empresa esta dispuesta a otorgar en dichos créditos, así como para establecer los montos máximos, los plazos, descuentos adicionales y demás conceptos que no hagan que esta entidad se encuentre en ningún momento con problemas de liquidez o simplemente para cubrir sus propios pasivos. En segundo término, una vez que se tiene perfectamente establecido con que cuenta la empresa para ofrecer a sus prospecto de cartera de clientes a crédito, se procederá a realizar todos los estudios, evaluaciones, e investigaciones propias para tomar la decisión sobre a quién otorgar o no estos créditos. Ahora bien, en cuanto al trabajo, los gastos y costos que incurren dentro de este proceso propio del crédito, se sumará un procedimiento que aún cuando pareciera que es un tema aislado, se encuentra estrechamente vinculado el cual se denomina cobranza, que de la misma forma incurrirá en una serie de costos y gastos los cuales también al igual que el crédito, deberán de ser calculados en una proyección a futuro, para no caer en problemas de una sobrestimación y afectar directamente en las utilidades por un exceso de los mismos.

A su vez dentro de la cobranza, existen muchas alternativas que permiten obtener de una manera confiable el disponer anticipadamente de las cuentas por cobrar, evitando menores riesgos; entre los que destacan los contratos de factoraje financiero, que no son más que contratos que se realizan con sociedades anónimas autorizadas por la SHCP, y las cuales financian cuentas por cobrar, proporcionando servicios profesionales de cobranza, investigación y análisis de crédito. Sin lugar a dudas estas sociedades facilitan y dan una gran apertura para la obtención de recuperación de cobranza más efectiva e idónea y que en muchos de los casos, abatirán costos y certificarán la recuperación al disminuir en gran medida los riesgos por cuentas incobrables y sobre todo la disposición anticipada del flujo de efectivo por parte de la empresa y que en la mayoría de los casos es de gran trascendencia.

DEL CAPITULO III

PRIMERA-. A través de este estudio se ha llegado a constatar que el contar con el departamento de crédito de cobranza no es un gasto innecesario o improductivo para la empresa, por el contrario la creación de una estructura perfectamente definida y fuerte del mismo, tendrá como resultado la obtención de utilidades proyectadas por esta desde la creación de la misma. Si desde la misma creación de la empresa, se tiene contemplado dentro de su organigrama el departamento de crédito, bueno, obviamente si el ramo de la misma lo permite, deberá estar perfectamente establecidas sus políticas de crédito, sus objetivos y metas, pero sobre todo la forma de recuperación de la cobranza y lo flexible que se puede ser para el otorgamiento de créditos, ya que de estos dos elementos y conjuntamente con el objetivo general así como el secundario, marcarán la diferencia acerca de una óptima recuperación de inversiones, y sobre todo el crecimiento, permanencia o alcances que tendrá la empresa en un futuro. En conclusión los elementos antes descritos son simplemente primordiales.

SEGUNDA- Tal vez la parte más difícil de integrar dentro de una empresa, es el personal, ya que de el desempeño óptimo de los mismos se obtendrán los mayores logros posibles. Dentro de este departamento de crédito y cobranzas como en todos en general, el obtener el equipo de trabajo más idóneo es casi imposible. Para que realmente funcione de acuerdo a las expectativas deseadas, es la parte que requiere más inversión, tanto de dinero como de tiempo. Una máquina por ejemplo actuará de

acuerdo a su desempeño y uso que la misma empresa le quiera dar, trabajará al ritmo que ella establezca; por su parte a una persona se le podrán proveer de todos los instrumentos necesarios para que lleve a cabo su trabajo de la mejor forma posible, además se podrá capacitar, adiestrar, enseñar, educar., pero tal vez en una ocasión por su propia voluntad simplemente renuncia a su puesto, no importándole las prestaciones ofrecidas por la empresa, ni mucho menos la inversión que se hizo en su persona. Una máquina por su parte ofrece mayores beneficios, tal vez falle, pero se compone y está lista, una persona tal vez se enferme, se cura y ya está, pero que pasa si el problema es mental, por más terapia o control que se tenga sobre ella, tenderá a fallar. Si bien es cierto algunas empresas consideran que la parte más importante que la integran son los empleados, ya que son personas de carne y hueso, que sienten piensan actúan y viven, pero también mucho del atraso y detenimiento del logro de objetivos esta sustentado en este, y todo a causa de una sola cosa “falta de mentalidad”. La gran mayoría de las personas que laboran dentro de este departamento siempre encontrarán uno y mil y pretextos para no cumplir con su trabajo, ¿es holgazanería?, o ¿por que existe mucho rechazo?, La verdad se puede concluir que todo es culpa de una mala cultura, una mala educación que proviene de generaciones. Pero por su puesto esto no contempla a la totalidad de las empresas y tampoco es generalizado ni recurrente en todos lados, simplemente es un comentario que me ha sucedido a nivel personal. Por lo tanto lo más recomendable para que se tenga un personal adecuado, es necesario que se busque el que se ajuste realmente a las exigencias que la empresa y trabajo requieren, mientras que al mismo tiempo se aplicará un correcto estímulo y control para que desempeñe sus labores lo mejor posible, conjuntamente con los demás procesos administrativos como son dirección, supervisión, aplicación de obligaciones y responsabilidades por área o puesto específico y sobre todo el requerimiento del logro de objetivos sustentados en planes y estrategias implantadas.

DEL CAPITULO IV

PRIMERA. Sin temor a equivocarme el secreto para el logro de cualquier actividad, objetivo, meta, o propósito que dependa o estén implícitas varias personas, radicará en tener una excelente comunicación, incluso existen estudios muy específicos para optimizarla, pero simplemente con la aplicación oportuna y correcta como ha sido desde que fue descubierta es más que suficiente. Si uno se pone a analizar detenidamente cual es la causa principal de los problemas, tanto en el departamento de crédito y cobranza, con los clientes, e incluso hasta a nivel familiar, es la falta de comunicación, ya no se diga lo mas cordial o elocuente posible, simplemente no se da. Por lo tanto no se trata de hablar por hablar, emitir sonidos a ton ni son, sino más bien de la manera más estructurada posible y con una firme idea de lo que se desea expresar a los demás, todo con la única finalidad de obtener los mejores resultados posibles, además de que tanto los objetivos tanto personales como a nivel grupal sean los más provechosos posibles, y sobre todo que sea para todos en general y no solamente para alguna parte en específico.

SEGUNDA: Uno de los principales problemas que tienen las empresas, es la falta de recuperación de su cobros de manera oportuna, existen muchas causas por las cuales ocurre estas, tal y como se explico en el capítulo IV, lo más importante en este caso, es tratar en primera evitar que sucedan en lo mas mínimo. Se puede concluir que el principal problema mas común que sufren las empresas y más en los tiempos actuales, es que los clientes en muchas de las ocasiones no se encuentran en la mejor disposición

de liquidar sus adeudos, y es en ese momento donde se debe buscar a toda costa la recuperación de la cobranza, sea cual sea el método o técnica aplicada. Dentro de este capítulo IV se analizaron diversas causas de dichos problemas, pero sobre todo las posibles guías o vías de solución a estos, aplicándose los modelos de acuerdo a las necesidades y vencimientos específicos propios de cada empresa. Dichas conclusiones anticipadas se han venido desarrollando con el apoyo de diversas fuentes, entre las que destacan las aportaciones que han hecho las empresas con las cuales tengo contacto en la actualidad, ya que ofrecen la mejor aplicación técnica y práctica que se necesita, ya que no hay nada mejor que confirmar que la teoría es cierto una vez que se lleva a la práctica. Por otra parte los cursos que he tenido la oportunidad de asistir y que sin duda transmiten la información necesaria para apegar los elementos de crédito y cobranzas que son necesarios para el logro de los mismos, así como de los objetivos esperados. Por último la aportación personal que a través de once años de experiencia me han proporcionado en el desarrollo de actividades dentro de esta área y departamento como tal, que conjuntamente con mis jefes y relación con los clientes han dado las enseñanzas, consejos y rutas de acción para la obtención de las técnicas más efectivas para lo que es la parte más importante para el financiamiento de la empresas “el crédito y la cobranza“.

BIBLIOGRAFÍA

1. ETTINGER, Richard P. y David E. Golieb, Créditos y Cobranzas, México, CECSA, 2001, 460 pp.
2. MONTAÑO, Agustín, Administración de la cobranza (programación y control), México, TRILLAS, 142 pp.
3. GELPI, Rosa María y Francois Julien Labruyere, Historia del Crédito al Consumo, Barcelona, PENINSULA, 267 pp. Traducción de Ana María Tornel Arroyo
4. HUBBARD, L. Ronald, Los Problemas del Trabajo, México, ERA DINAMICA EDITORES, 164 pp.
5. LARA, Flores Elías, Primer Curso de Contabilidad, México, Trillas, 2002 pp. 347
6. EMERY, R. Douglas y Finerty John D. Stowe, Fundamentos de Administración Financiera, México, Pearson Education, 2000, pp. 785
7. Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado, décimo primera edición, Selecciones del Readers Digest, México, 1978.
8. BUNGE, Mario, La ciencia, su método y su filosofía, México, Ediciones Quinto Sol, 1960, p. 110.
9. LOPEZ, Victor Manuel, Contabilidad primer curso, primer semestre, ECA, México, 2001, p. 208
10. SEMINARIO “Técnicas efectivas de cobranza” impartido por el Lic. Ricardo Colín Morales, México, 17 de Noviembre del 2004.