



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN C-4

**Funciones de un Administrador en el área de Crédito y Cobranza en una
empresa de Alimentos**

TRABAJO PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
MARBELLA ELIZABETH GUERRERO DOMÍNGUEZ

Asesor: L.C.Pedro Olivera Figueroa.



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.

**Funciones de un Administrador en el área de
Crédito y Cobranza en una empresa de
Alimentos.**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL

1.1 Currículum.....	1
1.2 Historia de la empresa.....	3
1.3 Visión, Misión y Valores de la organización.....	5
1.4 Organigrama.....	6

CAPÍTULO 2. LA COBRANZA Y LA EMPRESA

2.1 Organización de la Cobranza.....	7
2.2 Controles operativos.....	10
2.3 Informes y medidas del desempeño.....	25
2.4 Análisis de Resultados.....	30
2.5 Problemas frecuentes en la cobranza.....	39

CAPÍTULO 3. POLÍTICAS DE CRÉDITO

3.1 Consideraciones básicas sobre Políticas de Crédito.....	41
3.2 Nociones de Derecho Mercantil.....	43
3.3 Identificación de clientes problemáticos.....	45
3.4 Relación global entre cobranza y cliente.....	47

CAPÍTULO 4. ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE LA COBRANZA

4.1 Cobranza telefónica.....	48
4.2 Técnicas de negociación de la cobranza.....	50
4.3 Manejo de situaciones difíciles en la cobranza.....	54
4.4 Convertir la venta y la cobranza en un círculo virtuoso.....	57

ÁREAS DE OPORTUNIDAD..... 60

RECOMENDACIONES.....61

CONCLUSIONES

INTRODUCCIÓN

La cobranza es una actividad que conjunta una serie de técnicas administrativas, financieras, legales e inclusive psicológicas que busca recuperar el dinero de las ventas, sin perder de vista que cuando se obtenga el pago por parte del deudor, debe mantenerse un cliente satisfecho de nuestros servicios.

Cuando se da un crédito se debe estar consciente que existen costos y que es posible que el cliente no pague, por lo que se debe evaluar los beneficios derivados de emplear este mecanismo, contra los costos y riesgos asociados.

La cobranza es la fase culminante del proceso de ventas a crédito, tiene la característica de que el actor principal es el cliente.

En el proceso de cobranza se debe ganar la fidelidad y la voluntad de los clientes para que cubran los compromisos adquiridos con la empresa antes que los de la competencia.

La misión de la cobranza es que el cliente gane y que regrese a comprar ya que es la etapa final de toda venta entre empresa y cliente.

El momento adecuado para cobrar es aquel en que perdura la imagen mental en el cliente, por ello dar plazos largos de pago no es conveniente. Por ejemplo, si vendemos nuestro pan a un restaurante, el cliente tendrá mayor disposición de pagar mientras lo requiera y tenga la imagen en su mente de una buena degustación y cuando lo pruebe lo acompañara con otros alimentos que le harán más placentero el sabor.

La labor de cobranza no debe ser fría, debe incorporar la actuación del ser humano para establecer una relación de largo plazo. Un encargado de la recuperación del crédito, debe caracterizar sus principales clientes y enmarcar sus acciones, tomando en cuenta las razones psicológicas por las que se pagan las deudas:

- Buena disposición o amistad.
- Integridad.
- Evitarse dificultades.

CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL

CURRÍCULUM

MARBELLA ELIZABETH GUERRERO DOMINGUEZ

DIRECCIÓN:

Enrique Barrera No 42, Col. Las Peñitas Atizapán de Zaragoza Edo de México.

TELEFONOS:

5305-3307, (044)553513-6203 Email: marbe_unam@hotmail.com

FECHA DE NACIMIENTO:

15-10-1984

LUGAR DE NACIMIENTO

Tlalnepantla. Edo de México

ESTADO CIVIL

Soltera s/dependientes económicos.

OBJETIVOS PROFESIONALES

Contribuir con mis conocimientos y habilidades adquiridos durante mi estancia escolar y labora para el desarrollo de actividades dentro de una institución, logrando la máxima eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos organizacionales y a su vez para el alcance de mi superación profesional.

DATOS DE FORMACION ACADEMICA

UNIVERSIDAD

Facultad de Estudios Superiores (FES) Campo 4, Cuautitlán Izcalli, Edo de México

PERIODO:

2003-2007

PREPARATORIA

Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH), Delg. Azcapotzalco, DF.

PERIODO:

2000-2003

EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA

INTERDELI SAPI DE CV

DEPARTAMENTO

CREDITO Y COBRANZA

PUESTO

COORDINADOR DE CRÉDITO Y COBRANZA: Captura de cobranza semanal, reporte de devoluciones por tienda, análisis de diferencias por costos, revisión de cargos por promociones y acuerdos comerciales, manejo de portales de internet, envió de facturas electrónicas, descuento de documentos financieros, análisis y revisión de artículos por catalogación, revisión de promociones y listas de precios, elaboración de notas de crédito, elaboración de pronósticos mensuales de cobranza, análisis de cartera de clientes, envió de aclaraciones de facturas pendientes de pago, elaboración de reportes mensuales (variación de cobranza, riesgo de clientes, cuentas incobrables, cargos unilaterales, proyección de cobranza semanal, grafica de clientes, días cartera) provisiones de cargos, depuración de cartera de clientes, Inventarios mensuales, manejo de cuentas de clientes mayoreo.

EMPRESA

SAROSO S.A. DE C.V.

DEPARTAMENTO

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD

PUESTO

ASISTENTE DE GERENCIA: Manejo de cuentas bancarias, chequera, caja chica, elaboración de cheques, pólizas, conciliaciones bancarias, flujo de efectivo, recibos de nomina, contratos colectivos, pedidos y cotizaciones, atención a clientes y proveedores, pago de impuestos.

AUX. CRÉDITO Y COBRANZA: Elaboración de facturas (cadenas comerciales), entrega de pedidos al área de producción, encargada de embarques (logística local y foránea), descuento de documentos financieros, control de inventarios.

EMPRESA

FORD ZAPATA

DEPARTAMENTO

RECURSOS HUMANOS

VENTAS

PUESTO

AUX. RECURSOS HUMANOS. Asistente de Gerencia de Recursos Humanos, elaboración de contratos colectivos de trabajo, control de vacaciones, auxiliar en nomina, pizarrones informativos, organización de eventos de publicidad, aplicación de examen psicométricos, entrevistas para reclutamiento y selección, calificación y captura de resultados de exámenes psicomotriz. Dos meses cubriendo recepción, conmutador y atención a clientes.

1.1 Historia de la empresa

La trayectoria de Interdeli inicio con la venta de platillos y alimentos Libaneses de manera domestica. La creciente demanda de los productos conllevó a la decisión de generar un empaque y crear una marca (Libanius) esto favoreció para poder vender nuestros productos a mercados más grandes como cadenas comerciales y departamentales

Libanius es la marca propia de Interdeli el cual se le dio este nombre haciendo honor al origen de los alimentos, ya que Libanius significa “El Líbano”.

De esta manera Interdeli surge como una empresa individual en el año de 1997 y se establece legalmente como sociedad anónima en el año 2000. Gracias a la comercialización y a la alta demanda de los productos que manufacturaban surgió la necesidad de establecer una planta de producción en Naucalpan. Los departamentos que iniciaron fueron lácteos y alimentos, posteriormente se apertura el área de panadería y tostado, desde entonces el crecimiento ha sido considerable y sus ventas se han incrementado anualmente.

En el año de 2002 se inicio el crecimiento en provincia con la apertura de una nueva sucursal de abastecimientos en Guadalajara y posteriormente en Monterrey.

Posteriormente y con el gran éxito que tuvieron nuestros productos en las tiendas de autoservicio y sobre todo por la alta demanda turística en el 2005 se iniciaron los planes para la apertura de mas sucursales al sur de la capital y se logro a finales de año ya se había inaugurando una nueva sucursal en Cancún.

Después de 5 años de lucha persiguiendo un mercado exigente y un poco difícil por el tipo de producto que se maneja en el año de 2009 y tras alcanzar un objetivo de ventas inimaginable en el Parque Industrial el Marques ubicado en el Estado de Querétaro se construyo una planta de más de 5000 mil metros cuadrados que ahora constituye la casa matriz de Interdeli.

Su planta de producción esta unificada con tecnología Canadiense, Francesa y Mexicana, dio empleo a más de 200 personas y su plan de crecimiento no termina ahí, en el presente año se logro obtener la certificación de exportación a E.U. y próximamente a Centro América y nuestro objetivo principal es competir en mercados Europeos.



*Tenemos el saber
y el sabor!*

1.2 Misión, Visión y Valores de la Organización

Misión:

Nuestra misión es brindar alimentos de alta calidad a nuestros clientes, dando lo mejor de nosotros en cada tarea, siendo eficientes en el ámbito financiero para el bienestar de nuestros colaboradores y accionistas.

Visión:

Ser la empresa líder nacional en la elaboración y distribución de alimentos preparados.

Enfocar todo nuestro esfuerzo hacia las necesidades y la total satisfacción del cliente; así como también el bienestar y autoestima de nuestros colaboradores.

Valores:

Honestidad

Promover y proteger la cultura de verdad hacia nuestros clientes, socios y colaboradores.

Apertura

Fomentar la adaptación a la dinámica cambiante del mundo, de la sociedad y de la economía.

Respeto

No discriminar en cuanto a raza, preferencia sexual, creencias religiosas, edad, o condiciones sociales.

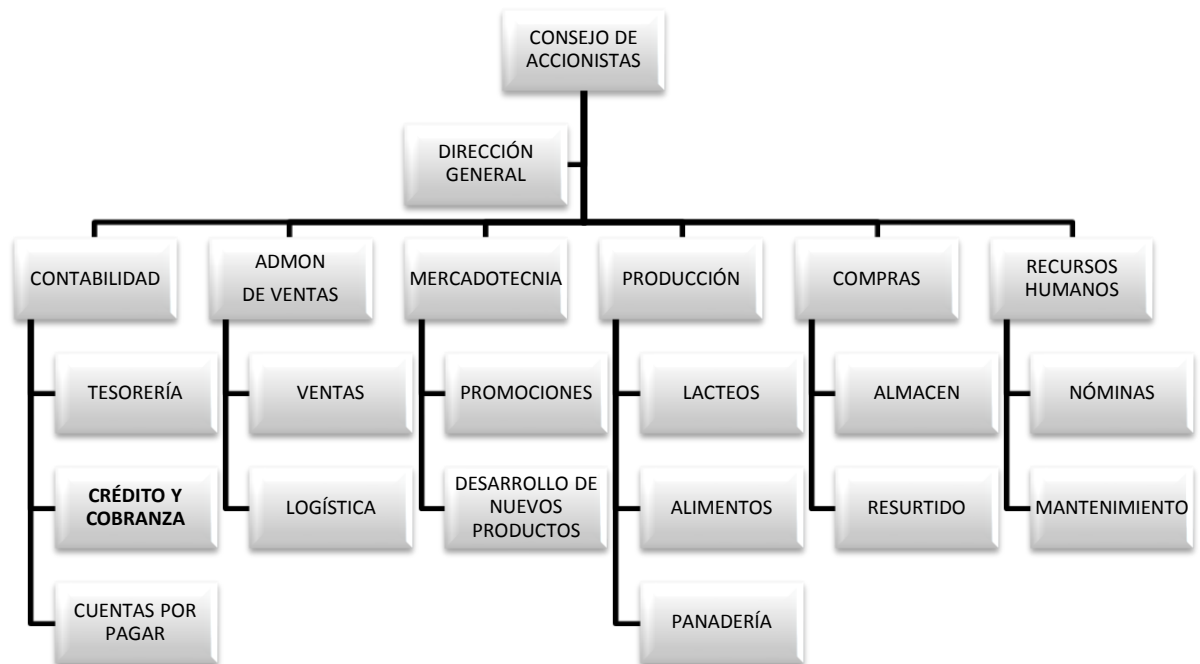
Humildad

No abusar nunca de nuestro poder y ser capaces de reconocer nuestros errores, transformándolos en experiencia.

Generosidad

No dudar en compartir los logros con nuestros clientes, colaboradores y nuestra sociedad en su conjunto.

ORGAMIGRAMA



CAPÍTULO 2. LA COBRANZA Y LA EMPRESA

2.1 Organización de la Cobranza

Para lograr una buena eficiencia en las actividades de la empresa, el primer paso es dar a conocer las funciones que tienen cada una de las personas que integran los departamentos dentro de la organización.

Asimismo se deberán dejar claros los objetivos a conseguir dentro de la política de crédito que se establezca, los procedimientos a seguir y su interrelación con el resto de la organización, especialmente con el área administrativa y el comercial.

De acuerdo al tamaño de la empresa se divide en cuatro secciones:

- **Consejo de Administración y Dirección General:** Dirección de Operaciones, Dirección Comercial y Dirección Administrativa.
- **Dirección de Operaciones:** Producción, Almacén y Compras.
- **Dirección de Comercial:** Gerencia Legal, Mercadería y Logística.
- **Dirección Administrativa:** Recursos Humanos, Finanzas y Sistemas.

La clasificación por Departamentos varía según las necesidades de cada empresa, por ejemplo, el área de Producción es uno de los departamentos claves, ya que se encarga del óptimo aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la empresa, Mercadotecnia, se encarga de elaborar métodos eficientes en el manejo y coordinación de los sistemas de ventas que la empresa ofrece dentro de un mercado específico.

El área de Finanzas se encarga de la obtención de fondos y del suministro de capital que se utiliza para el funcionamiento de la empresa.

Precisamente nuestro enfoque está basado en la recuperación efectiva de los recursos derivados de las ventas de bienes y servicios.

El Departamento de Crédito y Cobranza es el encargado de gestionar, efectuar, administrar y controlar los ingresos de la empresa, es pieza clave dentro de las organizaciones, antes de una venta el área de crédito debe evaluar, el monto otorgado, plazo de venta y condiciones del crédito, después de la negociación, cumple su papel el área de cobranza que es la encargada de vigilar que las condiciones de pago se cumplan en el tiempo y forma acordado.

La importancia del Departamento de Crédito y Cobranza radica en la pronta recuperación de los ingresos de la compañía y de su capital de trabajo.

Dentro de los aspectos esenciales que se deben considerar en el Departamento de Crédito y Cobranza, es quien va a realizar la cobranza:

- Ejecutivos de cuenta
- Vendedores
- Gestores
- Servicios Bancarios
- Agencias de cobro

El área de Crédito y Cobranza es un reflejo de la salud financiera de la empresa, porque a través de las actividades que realizamos se puede detectar si:

- Se respetan los acuerdos de la venta o se hacen promesas que después no se cumplen.
- Los productos que se comercializan o producen corresponden a la calidad ofrecida.
- Se refleja la labor de venta.
- Los embarques y condiciones son correctamente preparados y entregados.
- Si se cumplen los plazos y condiciones de la venta.

Si no se logra la recuperación total o parcial de las ventas, en las condiciones pactadas, se convierte en cartera vencida afectando los ingresos de la empresa y deberán de utilizarse medidas de protección, como aclaraciones de pago, retención de pedidos, embargos o hasta llegar a juicios penales.

El encargado del área o administrador deberá de implementar un plan de trabajo determinando las siguientes acciones:

- Establecer políticas generales sobre la coordinación operativa del departamento.
- Diseñar un sistema que sea apropiado a las necesidades de la empresa.
- Solicitar y concientizar al personal en poner en marcha el sistema.
- Establecer la interconexión con las demás áreas principales, tales como Ventas, Almacén, Contabilidad.

El proceso de cobranza debe estar constituido por una serie de pasos:

- Reunión de planeación y asignación de tareas
- Determinación de indicadores de eficiencia
- Preparación de la cobranza
- Verificación de documentos para la cobranza
- Entrega de la Cobranza
- Planeación del trabajo del contador
- Recepción y deposito de la cobranza
- Reporte de Cobranza
- Reunión de retroalimentación (evaluación constante)
- Verificación de indicadores de eficiencia

Estos procedimientos deben ser verificados de forma periódica porque pasan a ser rutinarios y se da por hecho que se hacen de forma adecuada.

2.2 Controles Operativos

Las cuentas por cobrar son los créditos otorgados a plazos y su administración es relevante para la buena marcha del negocio, porque son los recursos que ya se emplearon y deben reponerse al flujo de efectivo de la empresa para que pueda cubrir sus necesidades.

Un sistema de control de las cuentas por cobrar debe contemplar los siguientes puntos:

- **APROBACIÓN** del cliente sobre el producto.
- **REGISTRO** de los Créditos y generación de base de datos.
- **PRESUPUESTOS** de Cobranza.
- **CONTROL Y MEDICIÓN** de la cobranza.

APROBACIÓN

En este proceso se realizan previamente una serie de estudios de mercado de los cuales primero pasan por el área de Mercadería, ellos se encargan de desarrollar técnicas que les permiten recopilar datos de cualquier aspecto para conocer las condiciones en las que se encuentra un posible cliente.

Estas técnicas nos sirven para realizar una adecuada toma de decisiones, es decir que nuestro producto cumpla con las necesidades del cliente y trabajar bajo el concepto de calidad total con una vocación de servicio.

El hacer previamente un estudio de mercado nos ayuda para tener más y mejor información en la toma de decisiones acertadas y favorece el crecimiento de la empresa así como proporcionar información real que puede ser útil para resolver problemas en las negociaciones futuras.

Otra de las ventajas es de que nos ayuda a conocer el tamaño del mercado que se desea cubrir así como las posibilidades que se tienen para introducir un nuevo producto, que tan aceptables pueden ser nuestros productos, a que tipo de cliente va dirigido y cuál es el sistema de ventas que debemos utilizar para el tipo de producto que fabricamos que en este caso es delicado por ser productos que requiere de refrigeración.

REGISTRO

Cuando se realiza el estudio de mercado y se identifica un posible cliente y el producto que mejor le conviene, sigue la negociación por parte de Dirección Comercial y Dirección Administrativa. Ellos se encargan de negociar la introducción de nuestros productos en el mercado, el giro de la empresa está enfocado a la venta de productos alimenticios dentro del mercado de autoservicios y restaurantes, las líneas de producto que se manejan son lácteos, humus, pan árabe, pita crisp y comida típica libanesa.

Es posible considerar para este tipo de negociaciones la regla de las cuatro C's del crédito, sin dejar de recordar el principio de Análisis de Crédito:

“A mayor monto mayor riesgo”.

- **CAPACIDAD**
- **CAPITAL**
- **CARÁCTER**
- **CONDICIONES**

Capacidad.- Se refiere a la experiencia que tienen los directivos de la empresa para negociar un crédito y la habilidad mostrada para funcionar con éxito, misma que está sujeta al comportamiento de las utilidades netas, utilidad de operación, índices financieros, rentabilidad, liquidez y solvencia.

Capital.- Recursos financieros mostrados en el balance general por el solicitante del crédito, Historial crediticio. Los estados financieros son una parte importante de la metodología para determinar la viabilidad de un crédito porque representan la fuente de información cuantitativa, se debe hacer el mayor esfuerzo posible para obtenerlos. Las referencias crediticias que otorgue el solicitante de crédito deberán verificadas antes de dar el primer financiamiento.

Carácter.- Aspectos relacionados con la personalidad del solicitante como son la honradez, sinceridad de los propietarios y la forma de dirección de la empresa.

Condiciones.- Establecer las limitantes y restricciones, normales o especiales, que se especificarán para la concesión de crédito.

La aprobación debe ser apoyada con la información de cada cliente, para lo cual se debe formar un expediente (físico y electrónico) que contenga:

- Solicitud de crédito
- Estados financieros
- Referencias crediticias
- Historial de Pago de créditos otorgados con anterioridad

Una vez que se llega a una negociación y aceptación se inicia el proceso de registro y la creación de una base de datos para la inducción del cliente en nuestra empresa

Cada vez que se genera un crédito se lleva un registro o alta de cliente con los siguientes datos:

- Fecha de negociación
- Condiciones de pago (crédito y/o contado)
- Fecha límite de pago (contado)
- Días de crédito
- Tipo de producto
- Precio
- Tipo de descuento
- Nombre y firma de autorización

Por último y para cerrar la negociación queda por escrito y firmado un acuerdo por ambas partes el cual vendedor y cliente aceptan las condiciones acordadas.

PRESUPUESTOS

Un presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse bajo ciertas condiciones previstas.

La principal función de un presupuesto de cobranza es el controlar, orientar y dirigir la situación financiera de la empresa, el cual son importantes para ayudar a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización. Un pronóstico de cobranza empieza con la preparación de estimados de venta (semanales, mensuales y anuales), en conjunto con los términos y condiciones de los productos vendidos. El presupuesto de cobranza también sirve como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa.

La finalidad de un presupuesto de cobranza es planear los resultados en términos monetarios, controlar el manejo de ingresos, planificar las actividades organizacionales, pero todos enfocados al logro de los objetivos institucionales.

CONTROL

Fundamentalmente el control consiste en un proceso que guía las actividades desarrolladas hacia un fin determinado. Significa la determinación de verificar si las actividades se están o no logrando y que se estén cumpliendo los objetivos.

Existen diferentes medidas de control interno dentro de una organización, pero todas direccionadas hacia mantener el buen manejo de los recursos financieros y administrativos

Dentro del Departamento de Crédito y Cobranza las medidas de control son muy importantes, debido a que se tiene la información sobre los antecedentes crediticios del cliente, estados de cuenta, políticas y procedimientos.

NATURALEZA DE LAS CUENTAS POR COBRAR

Cuando las empresas deciden vender y otorgar crédito a sus clientes por la compra- venta de sus bienes o servicios se constituye una cuenta por cobrar, en este caso, nuestra empresa cumple con procedimientos para llevar a cabo la venta de nuestros productos:

1. Se genera una orden de compra o pedido por parte del cliente.
2. Se toma la orden de compra y se envía al departamento de abastecimientos
3. Verifican las existencias en almacén y se programa la entrega.
4. Se evalúa el abastecimiento para cubrir la orden de compra y se factura.
5. En caso de que no exista la mercancía requerida se envía una requisición al área de producción.
6. Se estima el tiempo de producción y el resurtido del Almacén, el cual el área de Logística programa el pedido para la entrega, tomando en cuenta la fecha de vencimiento.
7. Se inicia la facturación del producto, especificando cantidad, descripción, descuentos e importes.
8. Se envía la mercancía junto con la factura al cliente y se genera un documento de comprobación y/o contra-recibo con promesa de pago si la venta fue a crédito.
9. Cuentas por Cobrar se encarga de dar seguimiento al vencimiento de las facturas y de estar al pendiente del pago correcto y en la forma negociada.

En la empresa se manejan un número significativo de clientes, para llevar un control del historial de cada uno de ellos, se utiliza un sistema de almacenamiento de datos electrónico.

El sistema está conformado por 8 módulos, Contabilidad, Ventas, Compras, Caja, Almacén, Nómina, Producción y Transportes.

Cada uno de estos módulos es alimentado con una serie de datos dependiendo de cada área, el cual, crean, capturan y administran su propia información, pero que a su vez le es útil a las demás áreas.

En el caso de Crédito y Cobranza le corresponde el módulo de Caja, las cuentas de clientes están clasificadas de la siguiente manera:

- Orden Alfabético
- Días de vencimiento
- Importancia relativa por monto

En este modulo también podemos conocer, reportes de ventas, facturación, notas de crédito, notas por devolución de mercancía, auxiliares de descuentos, auxiliares de gastos, auxiliares de intereses por factoraje, antigüedad de saldos, consulta de movimientos de pagos, consulta de clientes y reportes de cobranza.

Estos reportes son herramientas básicas para llevar un control del historial de nuestros clientes, sobre todo de aquellos donde se maneja demasiada información, porque al fijar prioridades en la cobranza debemos recordar la Ley de Pareto, que permitirá valorar la efectividad de la cobranza : el 20 por ciento del total explica el 80 por ciento del comportamiento.



**INTERDELI SAPI DE CV
FORMATO DE ALTA DE CLIENTES**

FECHA

No. De Cliente _____

Razón social o Nombre _____

RFC _____

CURP (solo para Persona Física) _____

Domicilio Fiscal: calle, No. _____

Colonia _____ Delegación _____

Entidad _____ Código Postal _____

Teléfono _____

Nombre de Contacto _____

SUCURSAL

DETERMINANTE

Domicilio de Entrega: _____

Colonia _____ Delegación _____

Entidad _____ Municipio _____

Teléfono _____ Código Postal _____

Nombre de Contacto _____

Limite de crédito _____

Descuento por pronto pago _____

Descuento Comercial _____

Días de revisión _____ Horario de revisión _____

Días de pago _____ Horario de pago _____

Días de Aclaración _____ Horario de Aclaración _____

Teléfono (lada) _____

Nombre de Contacto _____


Observaciones _____

INTERDELI SAPI de CV

CLIENTE

PRESUPUESTO DE COBRANZA

Cada semana se realiza un reporte de cobranza el cual consta de la elaboración de un archivo que especifique todos los pagos que se estiman sean pagados por los clientes con ventas a crédito o de contado. Este reporte debe ser entregado a Dirección General para saber con cuánto dinero dispone la empresa para la toma de decisiones presupuestales. Una forma de llevar a cabo el control presupuestal es por medio del siguiente formato:

 INTERDELI, S.A.P.I DE C.V. COBRANZA SEMANAL				
CLIENTE	IMPORTE POR COBRAR	DESCUENTOS	TOTAL	OBSERVACIONES
TOTAL COBRADO				
	\$ -	\$ -	\$ -	
FACTORAJES DISPONIBLES				
CLIENTE	IMPORTE	DESCUENTOS	DISPONIBLE	OBSERVACIONES
TOTAL PUBLICADO				
	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL POR SEMANA			\$ -	
FACTORAJE ESTIMADO POR ULTIMAS VENTAS LOCALES				
CLIENTE	ESTIMADO VTAS	ESTIMADO	DISPONIBLE	POR COBRAR
TOTAL ESTIMADO				
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL POR SEMANA MAS ESTIMADO			\$ -	
TOTAL POR SEMANA			\$ -	
ESTIMADOS POR COBRAR			\$ -	
TOTAL			\$ -	


El reporte de cobranza semanal consta de:

- 1) Cobranza semanal por cliente
- 2) Factorajes disponibles
- 3) Total de cobranza semanal
- 4) Factoraje estimado por las ultimas ventas locales
- 5) Total por semana más estimados


Con la base de datos del sistema, se cuantifica la cobranza que se realiza al día, semana, quincena y cierre de cada mes.

La cuantificación de la cobranza se realiza a través de la entrada de los depósitos por cliente reflejados en el estado de cuenta de la empresa. El Departamento de Tesorería se encarga de reportar al departamento de Cobranza los ingresos por concepto del pago derivado de la venta de un bien o servicio.

Por medio de ese reporte se identifican los depósitos que nos efectúan los clientes, el importe, a que cuenta se deposito y fecha.

 INTERDELI SAPI DE CV DEPÓSITOS BANCARIOS DEL DÍA:					
CLIENTE	IMPORTE	CTA BANCO 1	CTA BANCO 2	IMPORTE TOTAL	OBSERVACIONES
TOTAL PAGADO \$					-

Una vez que se tiene identificado el importe y el cliente que realizo el depósito, se trabaja el pago, en el siguiente formato:

 INTERDELI SAPI DE CV PAGO DE FACTURAS POR CLIENTE							
CLIENTE:							
No FACTURA	FACTURADO	COBRADO	DIFERENCIA	DESCUENTOS	80%	20%	TOTAL

Para tener un correcto registro de la cobranza se debe de tomar en cuenta la siguiente información:

- Razón social del cliente.- Es el nombre, denominación o firma por la cual es conocida una organización.
- Número factura.-El número de las facturas pagadas se puede identificar a través de las páginas de internet de los clientes, ya que, la mayoría de ellos muestra información relevante de los estados de cuenta de sus proveedores como: calendario de pagos, aclaraciones de facturas no pagadas, diferencias en precio, hojas de costeo, órdenes de compra, formatos informativos, consultas de información años anteriores y en ocasiones asistencia personalizada vía chat.

- **Importe facturado en el sistema.-** Este importe se conoce en automático cuando se realiza una factura a través de un pedido que emite el cliente.
- **Importe pagado.-** Es la cantidad ingresada a las cuentas bancarias de la compañía, por acción de una venta, se puede consultar a través de estados de cuenta bancarios o por medio de los portales de internet de los clientes.
- **Diferencia en pago.-** Es importante conocer si existe alguna diferencia en el momento del pago, este importe se puede conocer entre lo facturado y lo pagado. Algunas de las razones por las cuales se pueden originar diferencias en pago son por las variaciones en precios de lista, por descuentos no otorgados, por devolución en mercancía y por redondeos en precio.
- **Descuentos.-** Son aquellas negociaciones comerciales donde es otorgado un cierto porcentaje en función a las ventas, con la finalidad de reducir el precio de lista para mutuo beneficio.
- **Factorajes.-** El factoraje financiero es un mecanismo mediante el cual una empresa puede acelerar la recuperación de su cartera de cuentas por cobrar mediante el descuento de sus facturas ante una institución financiera o en ocasiones ante el mismo cliente.


La facturación representa los documentos comprobatorios de realización de una venta, son títulos de crédito, mediante el cual se va a ejercer el derecho de cobro ante un cliente en un determinado periodo de tiempo, por ejemplo: la empresa maneja diferentes plazos de pago con sus principales clientes, que van de los 35 a 45 días de crédito, el periodo de tiempo puede variar dependiendo del giro de cada organización.

Existen factores que pueden alargar el plazo de pago o bien disminuirlo. Hoy en día contamos con instituciones de financiamiento que otorgan liquidez inmediata para ayudar a las empresas a controlar sus operaciones cotidianas, a cubrir sus pasivos a corto plazo, agilizar operaciones comerciales y gastos extraordinarios. Una desventaja al recurrir a estas instituciones es el cobro de tasas de intereses por el uso de los recursos a corto plazo.

- El factoraje financiero tiene como finalidad, reducir los ciclos de cobro y con ello otorgar liquidez a la empresa. El beneficio fundamental es el contar con el dinero más rápido, y es muy útil para cuando se le presente necesidades imprevistas en la empresa, como pago a proveedores, bonos, liquidaciones, pagos de servicios, etc.
- Total depositado. Importe Neto contabilizado derivado de las compensaciones de las operaciones diarias de la organización.


DESCUENTOS COMERCIALES

Los descuentos comerciales son aquellas negociaciones que se otorgan por la actividad de la venta de un producto y se aplican sobre el importe total de lo vendido, ejemplo: por la exhibición de un producto, la publicidad, la entrega, etc., el descuento es negociable ya sea por porcentaje o por monto y sirven de estímulo para incrementar las ventas:

		INTERDELI SAPI DE CV DESCUENTOS POR CADENA	
CONCEPTO	TIPO	PORCENTAJE	OBSERVACIONES
APERTURAS DE TIENDA	DESC	%	Pedido original de llenado de canal, previa autorización
VOLUMEN DE COMPRA	DESC	%	Descuento de negociación entre comprador y proveedor por el incremento de ventas mensuales
ENTREGA CENTRALIZADA	GASTOS	%	Por entregas en tiendas por medio del centro de distribución
INTERESES POR FACTORAJE	GASTOS	%	Porcentaje cobrado por pagos anticipados por medio de Factorajes Financieros.
APORTACION POR EVENTOS	DESC	%	Participación del Proveedor para liquidar el excedente de inventario eventos programados
PUBLICIDAD	GASTOS	%	Participación en campañas de publicidad y medios de comunicación
DEVOLUCION DE MERC	DESC	%	Mercancía en mal estado.
PORTAL DE INTERNET	DESC	%	Uso de transferencia electrónica
MEMBRECIAS	DESC	%	Membrecía
MENSAJERIA	DESC	%	Envío de mensajería a domicilio
PENALIZACIONES	DESC	%	Multas efectuadas por cargos innecesarios
DEMOSTRADORAS	GASTOS	%	Eventos de promoción dentro de la tienda
OTROS GASTOS	GASTOS	%	Sobre ventas mayoreo

Una vez calculado el pago total, los importes se capturan en el sistema, esto con la finalidad de conciliar las facturas vencidas con las facturas pagadas.

Se hace un análisis de los días transcurridos desde la entrega del producto hasta el momento del pago y cuál es el porcentaje que representación para cada saldo en nuestra cartera:

 INTERDELI SAPI DE CV ANTIGÜEDAD DE SALDOS	MONTO	PORCENTAJE
Menos de 30 días		
30 a 60 días		
60 a 90 días		
Más de 90 días		
Total de cuentas por cobrar		

Todas las facturas que se realizan de nuestros diferentes clientes, son revisadas por el Departamento de Crédito y Cobranza que tengan todos los datos correctos como fecha de expedición, domicilio fiscal, concepto, cantidad, importe y si presenta alguna nota de crédito o devolución con la finalidad de si se llegara a presentar alguna aclaración contar con los elementos suficientes para el reembolso.

En caso de que alguna factura no tenga los datos correctos del encabezado o concepto de venta e importe, se hace una revisión con el departamento de ventas para verificar que los datos del cliente sean los correctos y en caso de no ser así, se realiza una revisión de la base de datos del sistema, el cual el Departamento de Crédito y Cobranza es el encargado de reportar estas incidencias de facturas, notas de crédito, notas por devolución, descuentos y cualquier otra consulta por estos conceptos.

RAZONES FINANCIERAS PARA LA MEDICIÓN DE LA COBRANZA

Bajo la premisa de que “Lo que no es medible no es mejorable”, se deben verificar los siguientes indicadores de gestión para la actividad de la cobranza:

- Porcentaje ventas a crédito
- Porcentaje de cuentas incobrables
- Rotación
- Plazo medio de cobro
- Efectividad de visitas realizadas

En el Departamento de Crédito y Cobranza, se revisan de forma periódica los indicadores de gestión así como sus resultados y posteriormente comentarse con los integrantes del área de cobranza.

INDICE	FORMULA	DESCRIPCION
Porcentaje de Ventas a Crédito	$\frac{\text{Ventas a crédito} \times 100}{\text{Ventas totales}}$	Representa el porcentaje de ventas a crédito
Porcentaje de cuentas Incobrables	$\frac{\text{Cuentas incobrables} \times 100}{\text{Ventas a crédito}}$	Mide el nivel de ineficiencia en la cobranza
Rotación	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	Número de veces que da vuelta la cartera de crédito, es decir las veces que se transforma en dinero.

INDICE	FORMULA	DESCRIPCION
Plazo medio de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 360}{\text{Ventas a Crédito}}$	Cuantos días tarda la empresa en cobrar
Efectividad de visitas Realizadas	$\frac{\text{Visitas con Resultados} \times 100}{\text{Visitas Totales}}$	Indica el porcentaje de resultados de las visitas cobradas
Costo de la cobranza	$\frac{\text{Costo Depto de Cobro} \times 100}{\text{Cobros del periodo}}$	Muestra el porcentaje que representa el depto de cobranza con respecto a lo que recupera

2.3 Informes y Medidas del Desempeño

Semanalmente se realizan una serie de actividades de cobranza, las cuales deben ser medibles al final de cada mes, esto con el objetivo de verificar en que estatus se encuentra la empresa.

Al final de cada periodo se llevan a cabo una serie de procesos en el área de Crédito y Cobranza, los cuales nos ayudan a que toda la información recabada durante el mes se analice e intérprete dentro de los estados financieros.

El cierre de mes en el Departamento de Crédito y Cobranza consiste en revisar que todas las operaciones registradas se realicen en la forma en que fueron planeadas. El objetivo principal del área es revisar el comportamiento de las Ventas Netas, Ventas Acumulables, Descuentos sobre Ventas, Devoluciones, Gastos y sobre todo mantener una Cartera de Clientes o Antigüedad de Saldos limpia sin cuentas incobrables. Al final de cada mes, se entrega un reporte por área al departamento de contabilidad para la entrega de los estados financieros a Dirección General con la finalidad de tener información oportuna para la toma de decisiones correspondientes a futuras operaciones dentro de la empresa.

En primer lugar se efectúan los cierres de Notas por Devolución, antes de los inventarios mensuales del área de Almacén de producto terminado, esto con la finalidad de que ya no se realicen entradas ni salidas de mercancía en el almacén y así poder hacer el cierre contable del mes en curso y posteriormente su análisis.

Una vez que se realice el cierre de Notas por Devolución, se hacen los cierres de Cobranza los cuales son la revisión de todos los registros que se hicieron en el sistema, de los depósitos que nos efectuaron nuestros clientes, se capturan las pólizas de cobranza por cada deposito aplicado a nuestra cuenta, se revisan que no presenten ningún error y si es el caso, se hacen sus respectivas correcciones.

Después de esta revisión se hacen el cierre y proceso de las pólizas de cobranza, para su registro en el sistema de contabilidad.

Cada mes se entrega un archivo que denominamos Amarre de Ventas, el cual proyecta las ventas durante el mes menos sus descuentos y devoluciones.

En este archivo se muestran la facturación del mes menos otros servicios facturados fuera del giro de la empresa como arrendamientos, venta de mobiliario, venta de equipo de cómputo, equipo de transporte etc.

La facturación del mes más otros servicios facturados nos da el total de las ventas reales facturadas, las ventas facturadas menos los devoluciones obtenemos las Ventas Netas.

		FECHA
	FACTURACIÓN TOTAL	\$ -
(menos)	FACTURACION OTROS SERVICIOS	<u>\$ -</u>
	TOTAL FACTURADO	<u><u>\$ -</u></u>
	VENTAS FACTURADAS	\$ -
(menos)	NOTAS POR DEVOLUCION DE MERCANCIA	\$ -
	VENTA NETA	<u><u>\$ -</u></u>
	DIFERENCIA	-

Conciliación entre auxiliares de ventas-Los auxiliares de ventas se registran por separado del área de facturación, los auxiliares muestran las devoluciones por conceptos (Auxiliar 1), y por otra parte se registran las ventas efectuadas durante el mes por conceptos (Auxiliar 2). Los auxiliares de ventas y descuentos nos sirven para conocer de forma detallada los movimientos que se realizaron durante el mes de los productos o servicios vendidos.



INTERDELI SAPI DE CV AUXILIAR DE VENTAS


CONCEPTO	TOTALES
AUXILIAR DE VENTAS	\$ -
AUXILIAR DE DEVOLUCION DE MERCANCIA	\$ -
	<hr/>
	\$ -
	<hr/>
FACTURACION TOTAL	\$ -
NOTAS POR DEV MERC	\$ -
	<hr/>
	\$ -
	<hr/>
Diferencia Auxiliares & Ventas Netas	<hr/>
	\$ -
	<hr/>

Conciliación entre auxiliares de Descuentos y Gastos.- Los auxiliares de descuentos (Auxiliar 3), son aquellos que se registran directamente del pago una factura en base a convenios y/o acuerdos comerciales establecidos previamente entre cliente y proveedor. Los descuentos sobre la venta son aquellos que afectan directamente al producto,

Los gastos sobre ventas son aquellos que de forma indirecta tiene una afectación sobre las ventas. Los auxiliares de gastos (Auxiliar 4) se contabilizan con cargo a publicidad, distribución, convenciones, demostradoras que de igual manera se hace un previo acuerdo con los clientes.

Los intereses por factoraje (Auxiliar 5) representan un porcentaje a descontar por concepto de pagos adelantados a través de intermediarios financieros, dependiendo de las cadenas comerciales que participen con esta afiliación y que porcentaje de tasa de interés que manejan.

El auxiliar de Descuentos (Aux 3) mas el auxiliar de Gastos (Aux 4), más los intereses por factoraje (Aux 5) es igual a la reporte de Notas de Cargo, en este reporte se registran todos los descuentos, gastos e intereses por tienda.

		INTERDELI SAPI DE CV	
		CONCILIACION DE AUXILIARES DE DESCUENTOS	
		CONCEPTO	TOTALES
		AUX DE DESCUENTOS	-
		AUX DE GASTOS	-
		AUX DE INTERESES POR FACTORAJE	-
		TOTALES	<u>\$ -</u>

En el siguiente reporte se hace una revisión más detallada de los descuentos, gastos e intereses por factoraje de cada cliente:

		INTERDELI SAPI DE CV	
		DETALLE DE DESCUENTOS Y GASTOS	
		TOTALES	
AUX 3	DESCUENTOS		
3000	DEVOLUCION DE MERCANCIA	<u>\$</u>	<u>-</u>
AUX 4	GASTOS		
4000	DEMOSTRADORAS	<u>\$</u>	<u>-</u>
4001	PUBLICIDAD	<u>\$</u>	<u>-</u>
4002	ENTREGA CENTRALIZADA	<u>\$</u>	<u>-</u>
4003	SERVICIO DE ALMACENAJE	<u>\$</u>	<u>-</u>
TOTAL DE AUXILIARES POR DESCUENTOS Y GASTOS		<u>\$</u>	<u>-</u>
5000	INTERES POR FACTORAJE	<u>\$</u>	<u>-</u>
		GRAN TOTAL	<u>\$ -</u>

Los reportes anteriores nos sirven para determinar los primeros cuatro renglones de los estados financieros que se presentan a nivel dirección para dar a conocer las ventas totales por mes:

		Del período	% Acumulado
		Ventas Brutas	0
Menos:		Devoluciones sobre Ventas	0
			0
Menos:		Descuentos sobre Ventas	0
Igual:		Ventas Netas	0
Menos:		Gastos Producción	0
		Gastos de Calidad	0
		Costo de Ventas	0
		Costo de ventas ociosos	0
		Total Costo de Venta	0
Igual:		Utilidad Bruta	0
Menos:		Gastos de Operación	
		Gastos de Administración	0
		Gastos de Ventas	0
		Gastos de Eventos	0
		Gastos de Cuentas Clave	0
		Gastos de Administración de Ventas	0
		Gastos de Desarrollo de Nuevos Prod.	0
		Gastos de Logística	0
		Gastos de Vigilancia	0
		Gastos de Almacén Materia Prima	0
		Gastos de Mantenimiento	0
		Gastos de Mercadotecnia	0
		Gastos de Tecnología e Información	0
		Gastos de Dirección General	0
		Gastos de Presidencia	0
		Gastos Finanzas	0
		Gastos de Intendencias	0
		Gastos de Distribución	0
		Total Gastos de Operación	0
Igual:		Utilidad Neta de Operación	0
Menos:		Costo Integral de Financiamiento	
		Intereses Ganados	0
		Intereses Pagados	0
		Utilidad Cambiaria	0
		Posición Cambiaria	0
		Resultado por Posición Monetaria	0
		Gastos Financieros	0
		Total Costo Integral de Financiamiento	0
Menos:		Otros Gastos y Productos	0
			=====
Igual:		Utilidad antes de Impuestos	0
Menos:		ISR o IMPAC	0
Menos:		PTU	0
			=====
		Utilidad después de Impuestos	0

2.4 Análisis de Resultados

La etapa final que se realiza en el Departamento de Crédito y Cobranza al término de cada mes, es la interpretación de los resultados a través de graficas y cuadros que muestran el comportamiento de las Ventas del año en curso y del año anterior, con el objetivo de analizar si existe un crecimiento en la empresa, si los descuentos y gastos han incrementado o disminuido y que nuevas negociaciones se establecieron que afectan o benefician los ingresos. También se analizan los clientes más representativos para la empresa, así como las ventas por rubro que son los productos con mayores ventas en el mercado.

Grafica de ventas.- Representa el total de ventas que se realizaron durante el mes actual y el mes del año anterior, se muestra un comparativo en miles de pesos, del cual se puede dar un diagnostico sobre el comportamiento en ventas de los productos en los principales clientes de autoservicios ejemplo (fig. 1):

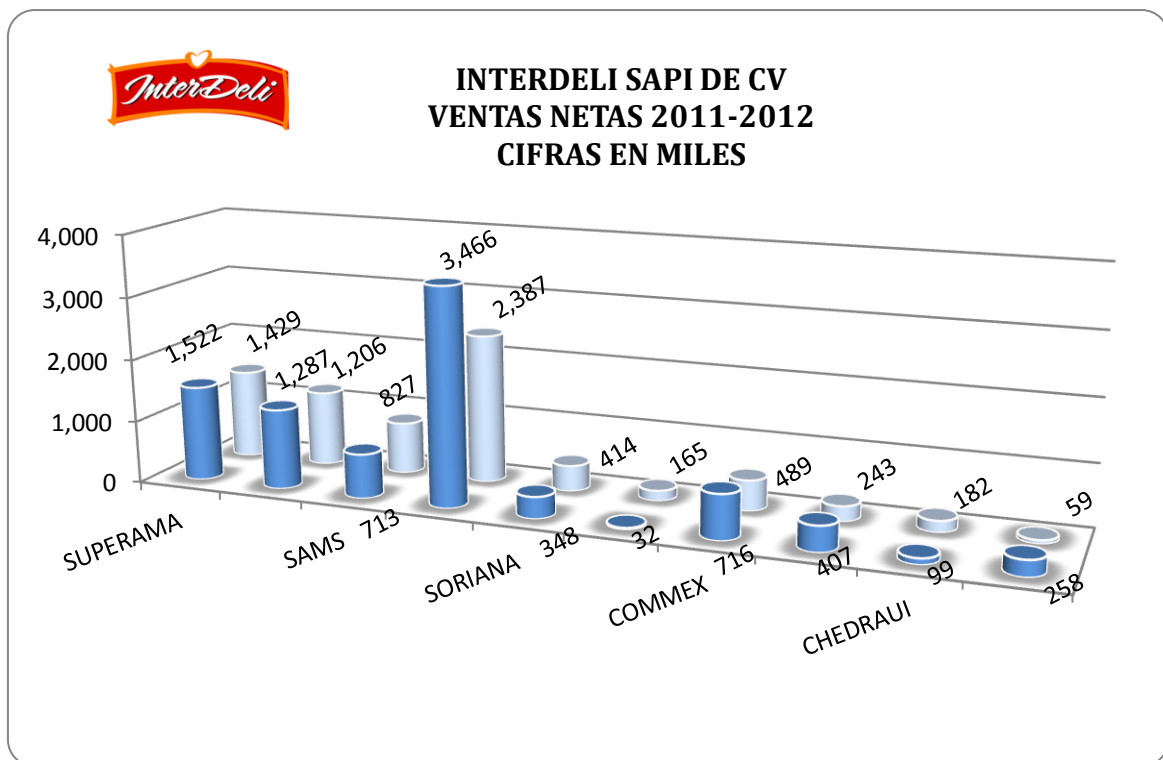


Fig. 1

La gráfica de ventas en miles de pesos nos permite analizar si existe un incremento o decremento de los ingresos en relación con el año anterior, cuál es la cadena comercial que es más representativa para nuestra empresa y que cliente mostro un decremento en sus ingresos, con la finalidad de analizar que nuevas estrategias comerciales se utilizaran para elevar las ventas mensuales.


Para aquellas cadenas comerciales que presentaron un decremento de ingresos con relación al año anterior se realiza un estudio de mercado con el objetivo de detectar el problema. Al cierre de mes se analiza el comportamiento de la baja en ventas en conjunto con los directores de la empresa y el departamento de ventas, el cual puede ser provocada por las siguientes razones:

- No tener una adecuada promotoría o exhibición de los productos.
- Cerrar las operaciones de venta con los precios y condiciones indeterminados.
- No respetar los circuitos o itinerarios previamente trazados para la zona de entrega.
- No visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.
- Incumplimiento en la entrega de formularios y procedimientos para registrar las operaciones de venta.
- No realizar las tareas para activar la cobranza en función de cumplir con las metas fijadas en los presupuestos mensuales.
- No mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.
- No acudir a las reuniones de trabajo a que fuera convocado.

La empresa se ayuda mejor a sí misma cuando sirve mejor a su clientela, cuando comercializa sus productos y servicios no sólo es vender, sino también es satisfacer los deseos y las necesidades del cliente.

Ninguna empresa puede servir bien a su negocio, a menos que actúe en forma igual con el público, la empresa necesita conocer su mercado y a su vez necesita saber que impacto financiero tiene ante sus clientes para poder hacer estrategias de mercado.


Cuadro comparativo de Ventas.-Muestra la relación entre las Ventas del mes contra las ventas del mes del año anterior en miles de pesos y por cliente, este análisis se presenta con la finalidad de conocer que clientes son los más representativos para nuestra empresa y cuál es el cliente que bajo su nivel de ventas, además nos permite conocer qué porcentaje de representación tiene cada uno en nuestra cartera.

 INTERDELI S.A.P.I. DE C.V VENTAS NETAS MENSUALES 2011-2012				
CLIENTES	2011		2012	
Wal-Mart	0	0%	0	0%
Sams	0	0%	0	0%
Comercial Mexicana	0	0%	0	0%
Soriana	0	0%	0	0%
Chedraui	0	0%	0	0%
HEB	0	0%	0	0%
Costo	0	0%	0	0%
	0	0%	0	0%
	0	0%	0	0%
	0	0%	0	0%
TOTAL DE VENTAS	0	100%	0	100%
CRECIMIENTO (DECREMENTO) \$				
CRECIMIENTO (DECREMENTO) %				

Ventas por Rubro.- Las ventas por rubro representan el número de productos vendidos en miles de pesos por cliente, son los artículos que tienen mayor consumo en las tiendas comerciales y el porcentaje de representación en los ingresos.

En nuestra empresa existen 6 líneas de productos básicos (Quesos, Lácteos, Panadería, Alimentos, Humus, Tostado), que a su vez se derivan diferentes productos ejemplo: Línea- Quesos, Queso de vaca, Queso de cabra etc.

El cuadro comparativo de Ventas por Rubro, es muy importante para los socios y accionistas, porque de ello depende la innovación de nuevos productos, se analiza que producto es el líder en la línea de producción, el porcentaje de equivalencia por artículo y por cliente. Los socios se basan en este análisis para poder invertir en la creación de nuevos productos por ejemplo: el rubro de lácteos representa un importante porcentaje de ventas, por ello el Departamento de Desarrollo de Nuevos Productos trabaja en la elaboración de productos de innovación ejemplo: jocoque en diferentes presentaciones ya que este producto es líder en la línea de Lácteos.

 INTERDELI S.A.P.I DE CV RESUMEN DE VENTAS POR RUBRO 2012								
CLIENTE	QUESOS	LACTEOS	PANADERIA	ALIMENTOS	HUMUS	TOSTADO	TOTAL	%
	0	0	0	0	0	0	0	0%
	0	0	0	0	0	0	0	0%
	0	0	0	0	0	0	0	0%
	0	0	0	0	0	0	0	0%
	0	0	0	0	0	0	0	0%
	0	0	0	0	0	0	0	0%
	0	0	0	0	0	0	0	0%
	0	0	0	0	0	0	0	0%
	0	0	0	0	0	0	0	0%
	0	0	0	0	0	0	0	0%
	0	0	0	0	0	0	0	0%
	0	0	0	0	0	0	0	0%
TOTAL DE VENTAS POR RUBRO	-	-	-	-	-	-	-	100%

Descuentos mensuales.-Uno de los aspectos importantes del Departamento de Crédito y Cobranza es analizar los descuentos por concepto de la venta, el cual son aplicados directamente al pago total de acuerdo a las condiciones comerciales previamente definidas y con la finalidad de verificar su cobro correcto por parte del cliente y determinar el grado de impacto en las ventas totales ejemplo (Fig. 2):

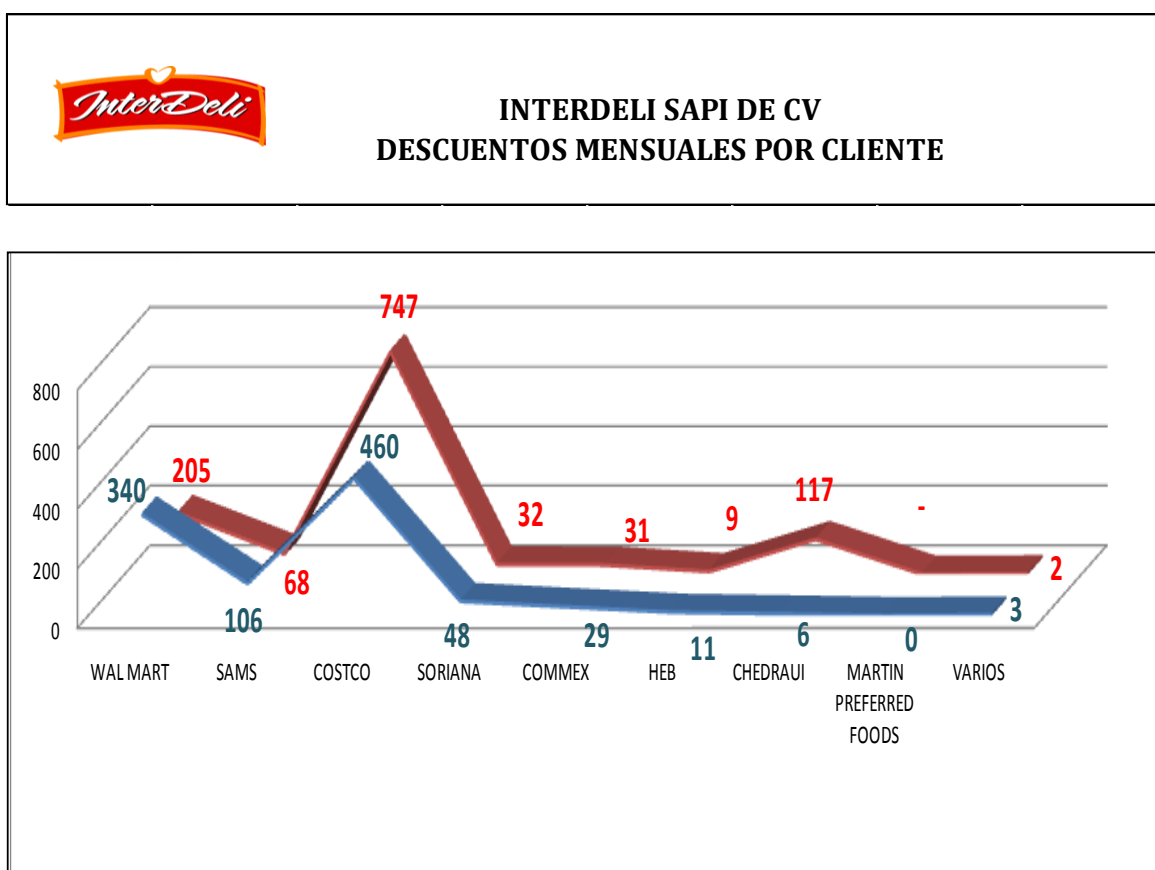


Fig. 2

Esta grafica de descuentos en miles (fig2) se analiza con el departamento de Ventas y Dirección General con el propósito de verificar que cadena comercial presenta mayores descuentos que afectan los ingresos y así posteriormente hacer nuevas negociaciones con las tiendas para reducir los cargos y/o ver de qué forma se pueden crear nuevos convenios para incrementar sus ventas y que no se vean afectadas las aplicaciones de los descuentos.

Existen otras clientes en donde sus márgenes de descuentos son muy bajos o bien presentan cero descuentos, esto a su vez se tienen que monitorear para seguir manteniendo el mismo margen de cargos que deben ser en proporción a la venta.

Es importante conocer si los descuentos del año actual en comparación con el año anterior se han incrementado y saber cuál fue su causa, se analizan si existen nuevas negociaciones comerciales, convenios o estrategias que generen mayores porcentajes de cargos.

El siguiente cuadro representa un desglose comparativo por tienda, por descuento y por año, para conocer los conceptos de los cargos y de ahí evaluar los descuentos de los clientes por mes y tratar de negociar el porcentaje de descuento, por ejemplo: hay clientes que nos cobran un cierto porcentaje por el envío de mercancía en mal estado por ser un producto que necesita refrigeración o por el empaque maltratado, en este caso tenemos que mejorar el envío de mercancía a las tiendas para que no haya exceso de descuentos por devolución de mercancía.

 INTERDELI SAPI DE CV DESCUENTOS POR CLIENTE				
CLIENTE	ACUMULADO AÑO ANTERIOR		DESCUENTOS	GASTOS
	2011	2012		
Wal-Mart				
Apertura de tienda				
Ofertas por Rebaja				
Volúmen de Compra				
Dev. Mercancía				
Diferencias en Precio				
Servicios Logísticos				
Otros Desc				
Sams				
Apertura de tienda				
Multas por Citas				
Volúmen de Compra				
Ofertas por Rebaja				
Demostradoras				
Publicidad				
Dev. Mercancía				
Servicios Logísticos				
Otros Desc				

Antigüedad de Saldos.- Se realiza la reclasificación de los saldos por cliente de acuerdo a su vencimiento, con la finalidad de ampliar o restringir su crédito dependiendo de las necesidades de la empresa.

Es conveniente realizar este análisis de antigüedad de saldos periódicamente con el objeto de precisar las causas del acumulamiento de saldos, según sea el caso. Si el análisis determina que algunos saldos presentan vencimiento injustificadamente por parte del cliente, se pueden llegar a tomar medidas de cobranzas especiales, restricción de ventas y restablecer las bases de otorgamiento del crédito.

Desde un aspecto de análisis externo, también se evalúan el índice de comparación mensual en la antigüedad de saldos de un cliente, por tal motivo se realiza la reserva de los cargos por anticipado de manera mensual, esto con la finalidad de anticiparnos a los posibles descuentos que se realizarán en el mes entrante.

La antigüedad de saldos es la herramienta básica del departamento de crédito y cobranza con ella se determinan los siguientes puntos:


- Pronósticos de cobranza
- Rotación de los días de crédito
- Saldo pendiente por cobrar
- Diferencias en pago

Pronostico de cobranza.-Se realiza mediante los días de crédito establecidos por las ventas a crédito y menos el cálculo aproximado de descuentos mensuales.

Rotación de los días a crédito.-Razón financiera que define los días de recuperación de la cobranza, desde el día de su venta hasta la recuperación de los ingresos por concepto de las ventas a crédito.

Saldos pendientes por cobrar.-Representan las facturas pendientes de cobro fuera de los días pactados entre cliente y proveedor, se analiza su situación de pago y se envían en aclaración con el cliente para su bonificación y/o reembolso.

Diferencias en pago.- Son remanentes que se originan al momento del pago, a causa de variaciones contra los acuerdos establecidos entre cliente-proveedor por diferentes causas por mencionar algunas son: variación en precio, diferencias en descuentos y pagos incompletos.

 INTERDELI SAPI DE CV ANTIGÜEDAD DE SALDOS AL CIERRE DE MES										
CONCEPTO	DIAS DE CREDITO	FECHA VENCIMIENTO	SALDO INICIAL	SALDO FINAL	CORRIENTE	1-15	16-30	31-45	46-60	MAS DE 61 DIAS
WALMART										
FACTURA 1	35	03/05/2012	1,000.00	300.00						300.00
FACTURA 2	35	10/07/2012	1,500.00	750.00				750.00		
FACTURA 3	35	11/07/2012	1,000.00	200.00				200.00		
FACTURA 4	35	22/07/2012	1,200.00	500.00			500.00			
FACTURA 5	35	04/08/2012	1,100.00	500.00		500.00				
FACTURA 6	35	05/08/2012	2,000.00	800.00		800.00				
FACTURA 7	35	06/08/2012	1,000.00	1,000.00		1,000.00				
FACTURA 8	35	07/08/2012	1,700.00	1,000.00		1,000.00				
FACTURA 9	35	12/08/2012	1,200.00	1,200.00	1,200.00					
FACTURA 10	35	13/08/2012	1,100.00	1,100.00	1,100.00					
FACTURA 11	35	14/08/2012	1,000.00	1,000.00	1,000.00					
TOTALES			13,800.00	8,350.00	3,300.00	3,300.00	500.00	950.00	-	300.00
COMERCIAL MEXICANA										
FACTURA 12	40	12/06/2012	1,200.00	1,000.00						1,000.00
FACTURA 13	40	31/07/2012	700.00	300.00			300.00			
FACTURA 14	40	06/08/2012	900.00	500.00		500.00				
FACTURA 15	40	07/08/2012	1,500.00	1,000.00		1,000.00				
FACTURA 16	40	10/08/2012	1,000.00	700.00		700.00				
FACTURA 17	40	12/08/2012	200.00	200.00	200.00					
TOTALES			5,500.00	3,700.00	200.00	2,200.00	300.00	-	-	1,000.00
GRAN TOTAL			19,300.00	12,050.00	3,500.00	5,500.00	800.00	950.00	-	1,300.00

Para finalizar se conjuntan todos los reportes mensuales de Ventas y Cobranza, se entregan a Dirección General para su análisis e interpretación con cada una de las áreas involucradas, para la resolución de problemas presentados y toma de decisiones, se identifican las áreas de oportunidades y se realiza un nuevo estudio de mercado en las tiendas que muestren un decremento en ventas, así como se inician nuevas estrategias de negociación en caso de que alguno de nuestros clientes tengan demasiados descuentos y que no permitan tener una cobranza adecuada.

Al concluir la revisión del concentrado de reportes, se entrega un resumen al área de Contabilidad para incluirlo en los estados financieros, que serán presentados ante Directivos y Accionistas como resultado final del comportamiento de la empresa. El anexo para los Estados Financieros del área de Crédito y Cobranza contienen el análisis de rotación de las cuentas por cobrar incluyendo el saldo en la Cartera de Clientes así como su explicación del porque hay clientes que presentan saldos vencidos fuera del plazo establecido.

2.5 Problemas Frecuentes en la cobranza

El pago del crédito adquirido por parte del usuario no siempre se cumple en el tiempo y la forma establecida, debido a una serie de causas que son comunes para la mayoría de los clientes.

Ante ello siempre debemos ser precavidos y tener un curso de acción para cada caso, ya que la recuperación de las cuentas por cobrar pueden sufrir retrasos en los tiempos pactados por tres tipos de causas:

- Cambios en el entorno económico
- Problemas especiales del cliente
- Problemas internos en la empresa

Cambios en el entorno económico

La marcha de los negocios está afectada por el crecimiento o decremento de la economía del país.

En épocas de estabilidad las ventas se facilitan, los costos y gastos sufren un crecimiento estable, la moneda se deprecia en forma razonable y las tasas de interés no sufren cambios importantes.

El problema surge cuando se rompe la estabilidad porque las ventas se dificultan, los costos y los gastos aumentan, existe devaluación y las tasas de interés se incrementan.

Problemas especiales del cliente

Un aspecto importante es conocer a fondo nuestra cartera de clientes, con la finalidad de evaluar las condiciones de ventas futuras, tomando en cuenta varios aspectos como: el entorno económico y situaciones financieras de las empresas.

Existen situaciones que originan que nuestros clientes puedan dejar de pagar bajo las siguientes condiciones estipuladas:

- Dificultades financieras del deudor
- Falta de voluntad de pago a causa de descontento
- Falta de intención de pago
- Olvido de compromisos por no ser prioridad

Problemas internos de la empresa

Los siguientes eventos son causas de que nuestros clientes puedan dejar de cubrir sus compromisos a tiempo:

- Retraso en la entrega de mercancía
- Mal servicio para la entrega de factura
- Exceso de requisitos para la entrega de los productos
- No brindar buen servicio al cliente
- Demasiados trámites para la aceptación de las ventas a crédito

En cualquiera de las alternativas anteriores, se debe identificar la causa principal, comentarla con nuestro cliente y buscar una solución conjunta.

Para eliminar este tipo de causas, en la empresa se tiene un esquema de servicio postventa o atención al cliente a través de él se previenen las posibles quejas e insatisfacciones que los clientes puedan tener, disminuyendo los reclamos al momento de llevar a cabo la cobranza.

Se puede decir que la venta termina cuando el cliente efectúa la segunda compra.

CAPÍTULO 3. POLÍTICAS DE CRÉDITO

3.1. Consideraciones Básicas Sobre Políticas de Crédito

Son lineamientos para determinar el otorgamiento de un crédito a un cliente y por cuanto se le debe conceder.

Las políticas son reglas de lo que se puede y no se puede hacer, mientras que los procedimientos son el instructivo que nos señala como actuar.

La gran virtud de las políticas es que evitan conflictos innecesarios entre el personal, cada uno de sus aspectos es importante para la administración de las cuentas por cobrar.

Una aplicación errónea de una buena política de crédito, o la inadecuada instrumentación de una eficiente política, nunca producirá resultados óptimos.

Las políticas son generales hablan de la operación completa del área alineadas con la filosofía, reglamentos políticas del resto de los Departamentos involucrados.

Los procedimientos se elaboran para describir de manera detallada como hacer cada una de las actividades o funciones que un área o una persona deben desempeñar a fin de que sin importar quién o quienes hagan el trabajo, siempre se haga de la manera prevista.

Las políticas a establecer en un área de crédito y cobranza se refieren a las bases sobre las que han de otorgarse los créditos y ejecutarse la cobranza:

- Autorización de límites de crédito
- Plazo del crédito y especificación de descuentos por pronto pago
- Métodos de cobranza a emplear en base al estado del crédito.

“Un crédito bien dado y establecido genera el 50% de la cobranza.”

Autorización de límites de crédito

El director general es el que define el monto máximo que debe manejar la empresa como ventas a crédito, el mismo estará en función del giro de la empresa y cuidando que el índice de liquidez y la prueba del ácido no sean menor a 1 esto con la finalidad de tener un margen de liquidez.

Plazo del crédito especificaciones de descuentos por pronto pago.

Otro aspecto que tiene que especificar el director de la empresa al momento de otorgar un crédito y en común acuerdo con las áreas involucradas, es el plazo que se dará a nuestros clientes para cubrir sus créditos.

Métodos de cobranza a emplear en base al estado del crédito

Una vez puestas las bases para la cobranza, se establecen los plazos a partir del cual una cuenta pasa a ser morosos o irrecuperables y se planean estrategias o métodos que se deberán emplear para agilizar la cobranza.

Cuando la cartera se establece en el periodo de mora o de retraso, los métodos aplicados son en común acuerdo entre el área de ventas y el de cobranza.

3.2 Nociones de Derecho Mercantil

En el área de Crédito y Cobranza en conjunto con el Departamento de Jurídico se diseñan medidas para tener un respaldo jurídico en las vetas a crédito porque las mismas siempre involucran riesgos.

Las medidas que se emplean son:

- Documentos que garantizan el crédito
- Acciones legales.

El Derecho Mercantil proporciona el marco legal para hacerlo.

Documentos que garantizan el crédito

En cualquier operación que involucren créditos, se debe tener en la empresa un respaldo jurídico que nos garantice que las operaciones que realizamos sean por la vía legal en el momento de actuar, las más usuales son:

- ✓ Contrato de Cuenta Abierta
- ✓ Títulos de crédito
- ✓ Carta de Crédito

Su elección y detalle depende del giro y del tamaño de la empresa.

Contrato de Cuenta Abierta.-Le permite al cliente tomar posesión del producto, mercancía o servicio pagar en un plazo determinado. La formalización del crédito a la empresa se hace mediante un contrato único, convenido de antemano por ambas partes.

Títulos de Crédito.-Documentos necesarios para ejercer el derecho que se consigna, normalmente se utilizan los contratos de compra-venta, notas de remisión, facturas, vales y cheques. Su utilización deberá ser integrada expediente del cliente.

Carta de Crédito.-Documento por el cual la persona que lo expide (dador) solicita a otra (pagador) que entregue a una tercera cuyo nombre se consigna en el texto del documento (tomador) una cantidad fija o varias cantidades indeterminadas, en un máximo cuyo límite debe señalarse. Son expedidas por bancos.

Acciones Legales

En la empresa las acciones legales solo se emplean cuando se hayan agotado todas las etapas y medios de cobranza posibles y que el cliente aun así no pague el adeudo contraído, para hacerlo es importante que nos respaldemos jurídicamente.

Los pasos para la toma de acciones legales que normalmente se realizan dentro de la empresa son las siguientes:

- 1) Se efectúa una evaluación de la documentación que se cuenta, con el propósito de determinar el tipo de demanda que se deberá promover y a quien adjudicar la responsabilidad correspondiente.
- 2) Iniciar gestiones extrajudiciales a fin de requerir al deudor el pago, ubicar su domicilio actual, buscar información que permita garantizar el pago del adeudo y de ser posible llegar a un arreglo antes de empezar el juicio.
- 3) Realizar demandas judiciales a fin de lograr la recuperación de la cobranza.

En caso de que el cliente presente una cuenta incobrable, se le entrega a nuestro abogado y el acreedor manda el mensaje de que está dispuesto a terminar sus relaciones comerciales con el deudor.

Este medio de acción drástica es el más enérgico posiblemente sea el máximo intento que se haga para cobrar una cuenta vencida.

3.3 Identificación de clientes Problemáticos

Los tiempos en los que la palabra era suficiente para garantizar el buen fin de las operaciones comerciales han pasado.

De esta forma, antes de dar un crédito se debe identificar a los clientes que pueden crear problemas en la cobranza mediante el uso de:

- Aspectos cualitativos
- Herramienta cuantitativas

Aspectos cualitativos

Los clientes que generan una cobranza incierta se caracterizan por:

- Generar una imagen de éxito y no cuestionar el precio
- Hacer citas de negocios en lugares públicos
- Ser difíciles de localizar en las instalaciones de su empresa
- Dar evasivas para que se le visite en su compañía
- No tener un número telefónico fijo y solo emplear celulares
- No dar información o documentación sobre su empresa
- No proporcionar referencias personales o de su negocio
- No establecer horarios y condiciones de pago
- Ser un cliente normal, pedir material en cantidades crecientes y pagar parcialmente lo pedidos anteriores

Herramientas cuantitativas

Los créditos de alto riesgo pueden ser identificados al emplear indicadores, mismos que se calculan en base a los estados financieros:

- Razón de circulante
- Prueba del ácido
- Nivel de endeudamiento
- Margen de utilidad operativa

La Razón de liquidez mide la capacidad de la empresa para pagar lo que en el corto plazo (menos de un año). El resultado debe ser superior a 1 (empresas no comerciales).

$$\text{Razón de liquidez} = \frac{\text{(Activo Circulante)}}{\text{(Pasivo Circulante)}}$$

La prueba del ácido es similar al anterior, pero para hacerla más drástica se le restan los inventarios al activo circulante. El resultado debe también ser superior a 1 (empresas no comerciales).

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

El nivel de endeudamiento mide que tanto se debe, comparado con lo invertido con los socios.

El resultado, debe ser menor a 1

$$\text{Deuda a inversión} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$$

El margen de utilidad operativa indica la utilidad de operación que se obtiene en un precio dado. El resultado se compara con los resultados obtenidos por la misma empresa en periodos anteriores o con los obtenidos por compañías del mismo giro en el mismo periodo.

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad de operación} \times 100}{\text{Ventas Totales}}$$

3.4 Relación global entre cobranza y cliente

En el área de Crédito y Cobranza debemos ver a nuestros principales clientes como socios de la empresa y establecer relaciones comerciales del tipo ganar, ganar.

Para lograr lo anterior, debemos tener conocimientos del sector y la problemática que enfrentan.

Lo anterior se deberá traducir en una ayuda concreta al cliente al asesorarlo sobre la necesidad de determinar su nivel máximo de endeudamiento en función de las ventas y su margen operativo.

El empresario que opera sin un plan, vende sin una meta y hace una labor desordenada, está en condiciones muy diferentes del que opere bajo un plan establecido, tiene metas a cumplir y asigna correctamente los recursos que general.

**CAPÍTULO 4. ESTRATEGIAS UTILIZADAS
PARA EL DESEMPEÑO DE LA
COBRANZA**

4.1 Cobranza telefónica

Cuando se usa el teléfono en una labor de cobranza lo debemos de hacer teniendo presente las cuatro cualidades de la voz:

Tono.- Número de vibraciones que realizan los pliegues vocales en un segundo.

Timbre.- Sonido, fundamentalmente cualidades de resonancia.

Intensidad.-Volumen con el que hablamos

Ritmo.- Vaivén con el que hablamos

Al emplear el teléfono se deben utilizar las siguientes estrategias

- No cambiar el tono de la voz
- Al emplear una voz suave hace que se pierda autoridad
- Crear una voz fuerte crea distancia entre interlocutores

Durante la conversación se debe mantener la cortesía telefónica, es decir buscar ser eficientes en el contacto con el cliente, asumir una actitud positiva y de servicio en cuanto a la forma en que se va a contestar, como se va a entender la llamada y como se va a terminar.

Al término de cada llamada, el cliente debe quedar satisfecho por el contenido de las respuestas recibidas, más allá de las expectativas que se genero al inicio.

Cada llamada debe quedar registrada en un sistema de control, para futuras aclaraciones.

Asimismo, para lograr una comunicación efectiva debe hacerse la siguiente rutina:

- Definir el objetivo de la conversación
- Tener toda la información del crédito e historial del cliente
- Ver necesidades e intereses del deudor
- Enfocar esfuerzos hacia y/o recuperación de la situación de la llamada
- Generar alternativas de negociación
- Hacer guías de pautas para el desarrollo de la conversación

- Clasificar las ideas de comunicación
- Definir la forma más adecuada para expresar los mensajes
- Buscar ser entendido y entender el mensaje al cliente
- Buscar la manera de reiterar los acuerdos y desacuerdos
- Concluir por escrito de los acuerdos a los que se llegaron.

Durante el transcurso de la llamada se deben de evitar los errores más comunes:

1. Atender a otra persona
2. Llamar por teléfono durante la conversación
3. Establecer contacto con voz dura
4. Contestar con respuestas a medias como aja, humm, je etc.
5. Evitar exclamar qué? como?
6. Utilizar la frase, me repite por favor?

Los aspectos para lograr una cobranza efectiva son:

- Identifique al deudor
- Identificarse a si mismo
- Preguntar por el deudor de forma amable
- Determinar el problema del no pago
- Generar alternativas
- Acordar soluciones
- Cierre de propuestas
- Generar medidas de control y seguimiento
- Realizar registros de acuerdos

4.2 Técnicas de Negociación de la Cobranza

Una negociación exitosa requiere de conocimientos técnicos y el siguiente conjunto de habilidades:

- Prepararse para la cobranza
- Conocer a la persona que se va a tratar
- Ser capaz de evaluar si se está en el momento oportuno y en el contexto adecuado para iniciar la negociación.
- Escuchar el punto de vista de la otra parte
- Táctica para negociar.

Prepararse para la cobranza

Al visitar a cualquiera de nuestros clientes, debemos conocer sus antecedentes, el mercado que atiende y la situación que guarda su cuenta, porque en función de ello estaremos en mejor posición para negociar los pasos que se pueden seguir son los siguientes:

1. Definir objetivos de la visita
2. Reunir información
3. Aclarar temas a tratar
4. Plantear acuerdos a lograr
5. Imaginar diferentes resultados
6. Fijar alternativas a contrapropuesta
7. Especificar metas mínimas
8. Conocimientos técnicos
9. Enunciar correctamente argumentos de cobro
10. Actitud adecuada ante el cliente

Conocer a la persona que se va a tratar

Cuando los clientes se enfrentan a una cobranza, cambia su forma de ser habitual y adquieren cualquiera de los siguientes perfiles:

1. Puede presentar una personalidad fuerte y dominante. Su comportamiento tiende a ser agresivo, impactante, tenso e impositivo. Generalmente se sienten interrumpidos, creen conocer perfectamente cualquier negocio.
2. Su comportamiento se caracteriza por una facilidad de expresión excesiva, haciéndose difícil precisar su verdadera necesidad u objetivos. No deja espacios para que el gestor pueda explicar la verdadera situación de su crédito.
3. Evade todo compromiso adquirido con el responsable de su obligación, en ocasiones busca refugio en situaciones externas a su empresa o evade físicamente la presencia del acreedor.
4. Presenta una personalidad opuesta e irritable. Su comportamiento es grosero y no le gusta que lo contradigan o lo corrijan. No acepta su forma habitual de ser las cosas, justificando que siempre lo ha hecho de esa manera y no ve las razones de cambiar. No son objetivos en el análisis que hacen de la situación y mucho menos para valorar la deuda contraída.
5. Existe otro tipo de personalidad el cual es engreído, altivo y vanidoso. Le gusta impresionar y siempre está dispuesto a demostrar cuanto tiene y lo importante que es, Se dice conocer todo el proceso de cobranza por todos los medios legales.
6. Presenta una personalidad retraída y reservada. Su comportamiento es silencioso, no le gusta hablar ni que lo molesten. Presta gran atención al cobrador sin dejar ver su inquietud. Habitualmente son muy astutos para descubrir las contradicciones en que puede caer.
7. Persona suspicaz, desconfiada, está en busca de defectos, errores o problemas. Sospecha que todas las cosas pueden salir mal y todas las personas con que trata.
8. Trato agradable, el mismo que utiliza para postergar el pago del atraso. Son especialmente reconocibles por su tendencia habitual a tutear a las personas que lo gestionan siempre trata de resolver los problemas con halagos y dadas hacia el gestor.

Ser capaz de evaluar si se está en el momento oportuno y en el contexto adecuado para iniciar la negociación.

Los resultados a obtener en la cobranza también van a depender de las condiciones y el estado de ánimo de las personas involucradas.

Es básico saber el horario de las personas con la que se va a negociar, ubicar el día y la hora en que podrá atender sin presiones de otro tipo

El lugar donde se lleve a cabo la reunión también tendrá que ver con los resultados para una buena negociación.

Escuchar el punto de vista de la otra parte

Al iniciar la reunión, la persona que va a ejercer la cobranza debe crear un ambiente psicológico propicio para que la otra persona se exprese.

Prestar atención a lo que dice, permite obtener información vital, para dar validez a los argumentos de cobranza. Es importante atender los indicios de pago o la forma como atiende este tipo de problemas.

Observar el lenguaje corporal del deudor, refleja realmente lo que siente y no lo que dice.

Durante la reunión el responsable de la cobranza no debe tratar de defenderse, hacer exigencias o amenazar, solo debe explicar las políticas de crédito y su margen de flexibilidad.

Si la declaración o forma de actuar de la otra persona no es la esperada, no se debe caer en el error de tomar una acción defensiva, las replicas pueden provocar confrontaciones que llevan a veces a tomar malas decisiones y a enriquecer el endurecimiento de las posiciones en las que se encuentra la negociación.

Solamente cuando se es capaz de repetir de manera satisfactoria la posición del deudor, es posible volver a presentar los argumentos de cobranza, siendo cuidadoso de evitar afirmaciones de valor y tratando de concentrarse exclusivamente en resultados tangibles.

Normalmente, cuando se dan señales de no haber entendido el mensaje, el deudor tiende a disminuir sus defensas y está más dispuesto a considerar su punto de vista.

Tácticas para negociar

En la reunión con el cliente, es recomendable iniciar con un ambiente amigable, aprovechando los recursos que hay alrededor y que se considere puedan servir para entablar una plática informal.

Para establecer la situación crediticia del cliente use palabras claras y frases concisas basadas en hechos y no en juicios de valor. Debe conocerse de lo que se está hablando, si el cliente le pregunta algo que usted no sabe, no es recomendable fingir conocer el tema.

Se debe explicar al cliente que el pago oportuno evitara los efectos negativos que se presentan por la situación de la cuenta como:

- Molestias generadas por la gestión del cobro
- Menor posibilidad de obtener financiamiento
- Costo en dinero y tiempo por un juicio legal
- En situaciones extremas pérdida de bienes

Si el resultado de la reunión no permite lograr la repercusión total del crédito, trate de eliminar la demora o la disminución de los días de atraso que provoca deterioro en la cartera el cual es el primer punto que se debe cuidar en el Departamento de Crédito y Cobranza.

4.3 Manejo de situaciones difíciles en la cobranza

En las actividades de cobranza es frecuente encontrarse con argumentos tales como: No puedo pagar!, No tengo dinero!

Nosotros haremos notar las consecuencias que se tendrán al no pagar, debemos actuar con cuidado porque el cliente ha encontrado el modo de: Llevar a un conflicto con el cual excusarse del pago.

Para lo cual nos tenemos que hacer la pregunta clave:

¿Qué sucedió para que una persona se convierta en un cliente moroso?

Las razones pueden ser múltiples y debe generar soluciones o escenarios para cada una de ellas:

- Está atravesando problemas económicos
- Está inconforme con el servicio o el producto
- Está inconforme con los acuerdos
- Cree que es injusta la deuda y acorta el pago

En el instante que surge el conflicto se debe de evaluar lo siguiente:

- ¿Es conveniente insistir o ampliar el crédito?
- ¿Desistir de la cobranza?
- ¿Es necesario aplicar medidas judiciales?

Es conveniente establecer una buena comunicación con el cliente y preguntarle el porqué es el atraso de su deuda y buscar alternativas de pago, crear un ambiente agradable dándole la confianza para llegar a una posible solución, buscando un punto en común el cual se pueda partir y antes de concluir la reunión es importante establecer por escrito los acuerdos establecidos.

Hay que recordar que el manejo de los clientes difíciles va a responder a su nivel de importancia en la cartera por recuperar es importante tener claros los siguientes puntos:

- Concretar una entrevista con las personas de alto nivel para montos elevados o valor decisivo
- La gestión telefónica debe ser realizada por la persona adecuada, el cual su principal tarea es estar informado y ser retroalimentado sobre el historial del cliente

Cuando se realizamos una entrevista con un cliente difícil nuestro mejor aliado va a ser la organización y el método, es decir se debe de preparar de antemano los siguientes aspectos:

- Investigar al máximo los antecedentes del cliente
- Ubicar los puntos débiles del cliente
- Verificar los documentos que estén como respaldo jurídico en la cobranza
- Dedicar un tiempo para revisar y organizar los documentos para la apelación del pago, el cual se tiene que llevar bien ordenados todos los antecedentes crediticios.
- Destacar los puntos a favor y en contra
- Anteponga las objeciones de su cliente y proponga una defensa meditada
- Establezca beneficios que hagan cambiar la opinión y actitud de su cliente

Las cualidades que debemos desarrollar para manejar situaciones o clientes difíciles para la cobranza son:

- Seguridad en uno mismo, para manejar conflictos
- Tener intuición, para aprovechar las oportunidades
- Capacidad de pensar bajo presión
- Aprender a negociar
- Autodominio para no ser influenciado
- Cultura general

Durante la reunión se debe mantener la siguiente actitud

- Tener confianza y seguridad
- Buscar una respuesta definitiva a la petición de pago o alternativa satisfactoria para ambas partes
- Ser cordial y persistente en los objetivos
- Jamás entablar una discusión
- Siempre es recomendable manejar uno mismo la situación
- Ser astuto en la conversación

4.4 Convertir las Ventas y la Cobranza en un círculo virtuoso

El departamento de cobranza emplea los siguientes argumentos para que los clientes cubran sus compromisos:

Buro de crédito.-Hacer saber al cliente que la empresa tiene un acuerdo con esta institución y por lo tanto sus datos son enviados a la misma por lo que le conviene tener un historial favorable

Descuento por pronto pago.-Es la herramienta más usual. El beneficio es que se recupera el dinero en muy corto plazo y es más barato que conseguir crédito para capital de trabajo.

Bonificaciones en producto.-Dar un porcentaje adicional del producto o mercancía si el cliente cumple sus compromisos sin falla alguna durante un periodo de 3 o 6 meses. Su ventaja es que se cumplen los tiempos de recuperación y evita gastos de cobranza y judiciales.

Dar trato diferenciado.-En base al cumplimiento adecuado de los pagos durante 9 o 12 meses, se establecen condiciones de mayor plazo y descuento por pronto pago. La oferta es un doble beneficio y con ello liberar recursos para su operación normal.

Realizar recordatorios periódicos.-Cuando se acerque la fecha de vencimiento normal. Se debe enviar un comunicado escrito o hacer una llamada telefónica con el propósito de que el cliente tenga presente el compromiso a adquirir.

La cobranza debe apoyar a la empresa en la formación y retención del activo más valioso que es el cliente.

Los esfuerzos y actividades del área de cobranza y la de ventas deben ir en la misma dirección, a fin de formar un círculo virtuoso que permita la generación de mayores ingresos, pagados a tiempo, lo que permitirá que la empresa crezca.

La interrelación entre los Departamentos queda de manifiesto cuando se considera que la labor de captación de clientela genera elevados costos de promoción, mismos que se pierden cuando el cliente no fue bien tratado por el departamento de crédito.

Por ello se debe valorar en su justa dimensión dos aspectos que pueden parecer contradictorios:

- Riesgo de otorgar un mal crédito que ocasionan problemas o cuentas incobrables
- Menores ingresos por una baja rotación de activos por ventas y/o servicios no realizados

Se establece un balance para determinar los beneficios obtenidos por la captación de clientes y los riesgos asociados al otorgamiento de créditos, por si se llegan a presentar dificultades para cumplir sus obligaciones

Para lograr lo anterior en el área de Crédito y Cobranza debemos trabajar de común acuerdo con el área de ventas para ganar la buena voluntad del cliente.

El vendedor se encuentra sobre el terreno y debería comunicar las situaciones que observa en su actividad diaria de cobranza.

El Departamento de Crédito y Cobranza debe tener una actitud comprensible a los problemas que conllevan a la recuperación de la cobranza. Se debe examinar en conjunto con los vendedores la cartera de clientes, para mostrarles cuales son los puntos esenciales al detectar el riesgo de un crédito, ya que ellos son los intermediarios principales ante la organización.

Así mismo, en el Departamento de Crédito y Cobranza tenemos que llamar la atención sobre clientes potenciales, las cuentas inactivas y las condiciones que guarda el mercado para otorgar o no créditos.

En forma conjunta y periódica los dos departamentos tenemos que realizar una investigación de mercadotecnia que sirva para:

- Captación de clientes
- Grado de satisfacción con un determinado bien o servicio
- Nuevos productos a ofrecer
- Programas de conservación de la clientela
- Causas y posibles soluciones de un cliente moroso

Áreas de Oportunidad

Dentro del Departamento de Crédito y Cobranza se deben tener claros los objetivos en conjunto con sus integrantes, para obtener un valor en el servicio se debe fijar una percepción de conocimientos ante el cliente, tanto aspectos positivos como aspectos negativos, así como dar a conocer que se espera de nuestra negociación. Por otra parte los clientes también perciben la calidad, como es el tener siempre una solución para sus problemas.

En este caso podemos citar que es recomendable dar un buen aspecto ante nuestra clientela, para ello, debemos tener una buena comunicación interna con las áreas en común, por ejemplo con el área de Ventas, ellos son el principal contacto e intermediarios para el logro de la cobranza efectiva.

“Una venta se concluye cuando el dinero ingresa al banco”.

Otro aspecto importante es mantener un control en los vencimientos de los días de crédito otorgados al cliente y revisar periódicamente los acuerdos y convenios, ya que muchas veces son causa de que existan saldos pendientes de pago. Al no tener una buena comunicación entre el cliente, el departamento de ventas y el Departamento de Crédito y Cobranza se llega a distorsionar la información sobre las negociaciones y por tal motivo suelen surgir los atrasos en pagos, desconocimiento de acuerdos y muchas veces se llega a la restricción de las ventas.

Mantener una buena comunicación no solo se gana la recuperación de saldos vencidos, también se gana un cliente satisfecho del servicio y a su vez la recomendación para de futuros clientes.

Al presentarse un vencimiento de saldos se tiene que actuar de manera inmediata al reclamo de las facturas pendientes de pago, ya que han transcurrido los días otorgados de crédito mas los días que se acumulen por el concepto de la aclaración y como resultado nuestra antigüedad de saldos se refleje un importe negativo del cliente en su historial crediticio.

Recomendaciones

PARA LA EMPRESA

El contar en la empresa con una estrategia para la cobranza nos permitirá crear un control y orientación al manejo de recursos hacia una mejora continua de esta forma se debe establecer el aspecto:

- **Administrativo**
- **Servicio al cliente**
- **Pago**

Una buena estructura del Departamento de Crédito y Cobranza no garantiza por sí mismo buenos resultados, también debe de existir una buena comunicación con los departamentos a fin y trabajar en un objetivo en común.

El Departamento de Ventas es pieza clave para mantener una cobranza sana en una organización, ya que ellos son los contactos directos entre la empresa y el cliente y por otra parte debe apoyar al Departamento de Crédito y Cobranza en los siguientes puntos: Dar información sobre el cliente antes, durante y después de otorgar un crédito, revisar saldos vencidos, verificar periódicamente los acuerdos comerciales firmados con el cliente, dar referencias de contactos con los clientes, entre otras.

La labor del vendedor debe terminar cuando el dinero del cliente entra al Departamento de Tesorería de la empresa.

Realizar un análisis periódico de la importancia relativa de nuestros clientes (Ley Pareto) y en base a ello establecer nuestras prioridades de gestión de cobranza para próximo periodo.

Determinar qué grupo de clientes tiene mejor capacidad de generar efectivo, bajos costos de atención y dar reconocimientos o buscar un mayor acercamiento con ellos.

PARA LOS CLIENTES

Para lograr una mejor disposición del usuario para cubrir los compromisos adquiridos se debe contar un área que debe detectar y saber resolver conflictos que puedan servir de argumento al cliente, para no atender su pago.

Los temas más frecuentes son los conflictos comerciales (Precios, bonificaciones, descuentos, características, promociones); técnicas (Calidad o funcionamientos); logísticos (Retrasos o equívocos en la entrega, duplicidad de pedidos, devoluciones) o administrativos (Factura, o documentación de la operación).

Los clientes de la empresa se verán incentivados a cubrir sus compromisos si ven alguna ventaja económica al hacerlo para ello se deben dar descuentos y/o facilidades de pagos.

Los descuentos pueden ser por pronto pago y pueden ser equivalentes a lo que le cuesta a su negocio al adquirir créditos para conseguir capital de trabajo menos 2 puntos porcentuales.

También se puede mejorar la infraestructura de los pagos para cubrir compromisos.

Otra herramienta que se emplea es la Domiciliación Bancaria que es el conjunto de servicios que ofrecen los bancos a través de los cuales la empresa puede realizar el cobro a nuestros clientes, ya sea a una cuenta de cheques, tarjetas de crédito o tarjetas de debito en forma electrónica o por medio de factorajes

Lo anterior nos permite realizar la cobranza mediante instrucciones previamente negociadas y aceptadas por el cliente para el pago de una factura o recibo.

COMO ADMINISTRADOR

La esencia de una empresa se encuentra en la coordinación de las funciones técnicas para complementar la producción de bienes y servicios buscando la satisfacción del cliente, el cual considero que es el objetivo principal de toda organización.

Basado en ello el administrador de área debe fijar los objetivos del Departamento con su equipo de trabajo que es el punto de partida para encaminar cualquier actividad.

El proceso de cobranza es complejo por ello se deben tener medidas de control bien establecidas en cada una de las actividades que se realizan desde las Ventas hasta llegar a la etapa final que es el cerrar el círculo de ingresos de la empresa, pero si no se logra recuperar el total o parte de las ventas a crédito bajo las condiciones pactadas es importante seguir las siguientes recomendaciones para llevar un proceso de cobranza fácil y accesible con el cliente sin perder de vista que cuando se obtenga el pago del deudor, debe mantenerse como un cliente satisfecho de nuestro servicios:

CAUSA	RECOMENDACION
Se mal interpretan las condiciones de crédito en forma no intencional	Dar una clara explicación de las condiciones de las ventas a crédito
El cliente deja pasar fechas de pagos de sus cuentas por negligencia o por métodos de trabajo deficientes	Envió de un recordatorio de que la cuenta se ha vencido, si el cliente a menudo incurre en incumplimiento por esta causa, se le debe hacer notar la importancia de cubrir sus cuentas
Se descuida la fecha de vencimiento por lo reducido de la deuda	Entablar una comunicación verbal o escrita explicando las dificultades que ocasionan sus hábitos de pago
Clientes que generalmente pagan sus deudas pero que ocasionalmente se atrasan	Usar una política de cobranza que trate de presionar en una forma sistemática
Clientes con incapacidad temporal para pagar	Las políticas de cobro deben ser relativamente indulgentes y se debe esperar durante un lapso de tiempo razonable a que el deudor se recupere de la mala situación que se enfrenta
Clientes que habitualmente se atrasan	Emplear una política agresiva de cobro, aun corriendo el riesgo de perderlos como clientes porque se caracterizan por forzar demasiado sus negocios para cubrir sus pagos personales.
Los clientes que se toman un tiempo mayor del establecido para pagar sus obligaciones	Es recomendable aplicar una política de cobro agresiva, aunque se corra el riesgo de incomodarlos porque abusan de los plazos de pago debido a que no se les ha aplicado una política firme de cobranza
Clientes que contraen deudas por encima de su capacidad de pago	Se debe negociar el pago de manera parcial pero constante y firme
Clientes insolventes o que está al borde de la insolvencia	Aplicar métodos agresivos de cobranza, utilizando los servicios de bufetes abogados o procedimientos judiciales

CONCLUSIONES

Como conclusión y análisis de este trabajo, me permito dividir mis observaciones en tres aéreas que resumen a grandes rasgos lo que a mi parecer son los aspectos más importantes del Departamento de Crédito y Cobranza:

1.- IMPORTANCIA DE ESTABLECER Y MANTENER UN SISTEMA DE EVALUACION DE CLIENTES PARA EL OTORGAMIENTO DE CREDITO

El departamento de ventas en el afán de incrementar sus alcances, propone la venta a empresas sin un previo análisis. Es muy importante que el Departamento de Crédito y Cobranza realice adecuadamente su trabajo recabando la información solicitada en el formato que se ha establecido para estos efectos, de tal manera que si Dirección General establece un límite de crédito inicial, este sujeto a un crecimiento o en su defecto disminución en base a su comportamiento. Es decir, el otorgamiento de crédito tiene que ser una función orgánica que no se limite solo a que Dirección estime un monto máximo, la vida de un línea de crédito hacia los clientes debe ser inicialmente pequeña e irse incrementando y en su caso disminuyendo en base al historial del cumplimiento de cada línea. No es necesario otorgar amplias líneas de crédito al comenzar una relación comercial y tampoco es conveniente esperar a caer en cartera vencida incobrable para detenerla.

El área que tiene que proveer de la información que permita un sano movimiento en los límites de crédito es sin lugar a dudas, el área de Crédito y Cobranza. De ahí se derivara un correcto funcionamiento de la relación crediticia que llevara a la empresa a un mejor flujo de efectivo y a una mejor comunicación con su cliente. Sin embargo esta actividad se muy poco apreciada, por lo que es importante contar con una buena comunicación entre la Dirección General y el Departamento de Cobranza. En el caso de Interdeli, la dirección ha establecido como política de calidad la Apertura y Humildad que son valores necesarios para

que exista una comunicación efectiva que permita la discusión de abierta de propuestas y el consenso en la toma de decisiones.

Es de vital importancia para la empresa contar con un departamento de crédito y cobranza que alimente de información clara y oportuna sobre la situación crediticia de cada cliente. Esta información no solo se debe conformar con datos estadísticos si no también con la percepción y experiencia de la persona responsable del departamento, aportando así valor a la su función de tener contacto con la empresa cliente, su conocimiento de los procesos de pago, de su interrelación humana, es algo que no debe perderse y que puede resultar de gran beneficio para la empresa si se sabe aprovechar y se toma en cuenta los comentarios y observaciones de este departamento.

Como se comentó en el desarrollo de este trabajo, es importante saber otorgar el crédito a nuestros clientes, pero también es importante saber escucharlos, entenderlos, mejora la interrelación humana para lograr una adecuada recuperación de cartera, saber promover el crecimiento de la línea crediticia a quienes hayan logrado un buen nivel de confianza, debidamente soportado estadísticamente, del Departamento de Crédito y Cobranza y también, en su caso, disminuir plazos de pago y montos de crédito a aquellos que no respetan compromiso y que pueden significar un peligro para el funcionamiento de la empresa.

2.-IMPORTANCIA DE LA CORRECTA LECTURA DE LOS REPORTES DE MEDIDAS DEL DESEMPEÑO DE LA CARTERA Y SU EVALUACION CONJUNTA CON VENTAS Y DIRECCION

Tal y como lo he venido externando en el desarrollo del presente análisis, en el departamento de Crédito y Cobranza se preparan reportes sobre la medición del desempeño de la cartera como el AMARRE DE VENTAS NETAS Y GASTOS RELACIONADOS y el reporte de DESCUENTOS POR TIENDA. Dada las características particulares de Interdeli, el nivel de descuentos aplicados sobre su cobranza es muy alta (aproximadamente un 20%, ver gráfico de descuento por tienda). Se requiere una amplia comunicación entre los departamentos de Ventas, Dirección General y Crédito y Cobranza para identificar los descuentos que provienen de los problemas de la Empresa (comentados en el apartado 2.5)

de los acuerdos Comerciales y de aquellos descuentos que realmente no corresponde a Interdeli pero que por error del cliente se nos han aplicado.

El solo estudio de la antigüedad de cartera no permite tener una visión clara de la situación de cada cliente, el responsable de Crédito y Cobranza tiene que tener conocimiento claro de cada uno de los descuentos, realizados, los pendientes de recibir así como proponer medidas para evitarlos y escuchar y entender por parte de Dirección General y de Ventas el por qué se aceptaron los descuentos comerciales, el beneficio a largo plazo esperado de los mismos.

Por otra parte también es labor de Crédito y Cobranza el poder detectar los descuentos no autorizados, y solicitar su devolución. De aquí es donde radica la importancia de tener reuniones periódicas de análisis de los reporte emitidos en Crédito y Cobranza, con los departamentos de Ventas, Dirección para identificar y atender el problema de manera conjunta evitando caer en reclamaciones que no correspondan y que afecten la relación con el cliente.

Las estrategias propuestas en el apartado 4, son herramientas para mejorar nuestra comunicación y relación con el cliente, que solo nos traerán beneficios si el Departamento de Crédito y Cobranza mantiene un conocimiento pleno de las negociaciones establecidas por el Departamento de Ventas, las cuales deben de estar autorizadas por Dirección General. Solo construyendo y manteniendo estos espacios de comunicación aseguraremos que estamos trabajando en el mismo sentido y hacia los mismos objetivos.

3.-IMPORTANCIA DE APLICAR EL METODO ADMINISTRATIVO CORRECTO EN LOS PROCESOS DE COBRANZA

Sin un adecuado funcionamiento del Departamento de Crédito y Cobranza, la empresa puede tener problemas de flujo de efectivo, puede recibir cargos y descuentos que no le corresponden, puede incluso llegar a perder la posibilidad de cobro y la relación con sus clientes. Es muy importante que existe un responsable lo suficientemente preparado para llevar a cabo las funciones de Crédito y Cobranza de manera correcta y eficiente.

De acuerdo a las bases expuestas en esta presentación, concluyo que el profesionista que tiene un perfil idóneo para cubrir las funciones de responsable del Departamento de Cuentas por Cobrar y que puede aportar sus conocimientos ideas y esfuerzos para lograr un funcionamiento adecuado y aporte ideas y crecimiento a esta área es un Licenciado en Administración.

Durante mi desarrollo profesional fui capacitada en el conocimiento y dominio de la aplicación del método Administrativo: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar son las funciones que diariamente se tiene que desempeñar en las funciones de Cobranza. Me siento orgullosa de ser egresada de la Facultad de Contaduría y Administración y de poder aplicar los conocimientos adquiridos para lograr, no solo sacar adelante la responsabilidad del Departamento de Crédito y Cobranza de una PYME, sino que además, sea capaz de dar valor agregado a las operaciones, aportando ideas y actividades que dan por resultado beneficios para toda la empresa.

Aplicamos todos los días la planeación en la definición de las actividades a desarrollar, elegimos el enfoque y las herramientas de cobranza para aplicar con cada cliente; la organización es fundamental en el desarrollo del trabajo ya que tenemos la información correcta y actualizada obtenida del trabajo sistemático que hemos estructurado; la labores de Dirección las aplico al supervisar al personal de apoyo y coordinarlos para la obtención de los objetivos del Departamento; el control lo ejercemos al revisar con el área de Ventas y Dirección, los reportes como la Antigüedad de Saldos y demás datos estadísticos que nos permiten evaluar la situación y determinar las actividades de corrección o de mejora a seguir.

Plenamente satisfecha de los logros obtenidos y sabedora que aun hay muchos retos más por alcanzar reitero mi orgullo de ser pasante de la carrera de Licenciada en Administración, que plasma todos los días su esfuerzo y dedicación para alcanzar los objetivos de la empresa en la que trabajo y dejar en alto el nombre de la Institución Educativa más importante de América Latina: La Universidad Nacional Autónoma de México.