



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

De No 018

LA ADMINISTRACION DEL CREDITO Y LA COBRANZA.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el Título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :
RAUL ZENON SEGURA RAMOS

Director del Seminario
C. P. y L. A. E. Jorge Luna Durán



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

INDICE

INTRODUCCION	PAG.
Problema e hipótesis	i
CAPITULO I .- GENERALIDADES	
- Antecedentes históricos del Crédito	1
- Definición del Crédito y la Cobranza	5
- Clasificación del Crédito	6
- Ventajas y desventajas del Crédito	8
- Instrumentos básicos del Crédito	10
- Proceso Administrativo y su definición	11
CAPITULO II .- LA PLANEACION EN EL CREDITO Y LA COBRANZA	
- Políticas	17
- Procedimientos	20
- Programas	30
- Presupuestos	33
CAPITULO III .- LA ORGANIZACION EN EL CREDITO Y LA COBRANZA	
- Funciones	36
- Jerarquías	49
- Obligaciones	52
CAPITULO IV .- LA INTEGRACION EN EL CREDITO Y LA COBRANZA	
- Reclutamiento	58
- Selección y contratación	60
- Introducción	63
- Capacitación y desarrollo	
CAPITULO V .- LA DIRECCION EN EL CREDITO Y COBRANZAS	
- Autoridad	70
- Comunicación	74
- Supervisión	77
CAPITULO VI .- EL CONTROL EN EL CREDITO Y LA COBRANZA	
- Implantación de controles	83
- Operación de controles	85
- Análisis e interpretación de controles	91
CAPITULO VII .- RESUMEN Y CONCLUSIONES	95
BIBLIOGRAFIA	99

INTRODUCCION

Dentro de las actividades que desarrollé como Auditor, en una compañía procesadora de alimentos muy importante del país, el área de Crédito y Cobranza fué una a la que más me apequé, adquiriendo por ende experiencia e interés al respecto.

Una de las inquietudes que nacieron sobre el Crédito y la Cobranza, fué el tratar el tema de las pérdidas por cuentas malas que deben absorber las compañías.

Por lo anterior, se planteó el siguiente problema: "Por falta de una adecuada organización en la determinación de la solvencia del acreditado, las empresas tienen que absorber pérdidas por cuentas malas", y la subsecuente hipótesis: "La determinación de un crédito demanda de una adecuada organización para conocer la solvencia del acreditado, y por lo tanto la posibilidad del cobro".

Cabe hacer notar que dentro de la problemática e hipótesis planteada, se piensa en Organización como un sinónimo de Administración. Es a través del estudio de ésta en el área del Crédito y la Cobranza como se trata de explicar la vital importancia que tiene el planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los elementos materiales y humanos de una empresa a fin de lograr conceder y recuperar dentro de la mayor eficiencia posible los créditos a los clientes.

Se considera que el Crédito y la Cobranza constituye uno de los aspectos importantes en el éxito de los negocios, razón por la cual se justifica y se le da la importancia requerida al presente trabajo, el cual tratará como debe ser la Administración del Crédito y la Cobranza dentro de una empresa, a fin de lograr determinar y conocer la solvencia del acreditado (sujeto o razón social sin el cual no existiría la necesidad del crédito), y por lo tanto la posibilidad del cobro.

Dentro de los diferentes tipos de crédito, se destaca en la presente exposición el de las empresas mercantiles, el cual se origina en el momento en que una parte (acreedor o vendedor) confiere una confianza de pago futuro a otra (deudora o compradora).

Se considera que la mejor forma de evitar en lo posible las pérdidas por cuentas malas sin dejar de conceder créditos necesarios para el desarrollo de la empresa, es a través de un objetivo ejercicio de los elementos del proceso administrativo, razón por la cual el presente Seminario de Investigación Administrativa explicará cada uno de ellos, dándoles un enfoque sobre el Crédito y la Cobranza.

En la actualidad podemos darnos cuenta, a través de las noticias y los sucesos que trae consigo la vida misma en México, la creciente necesidad que tienen tanto los individuos como las empresas de organizarse cada vez mejor para poder alcanzar sus metas y evitar desviaciones que las lleven al fracaso.

Se espera que este análisis motive a otros estudiosos sobre la materia, a que continúen enfocando sus inquietudes sobre el crédito, ya que éste no cambia por sí mismo, sino que crece, encontrando nuevas explicaciones sin olvidar que el fin primario del crédito (MUTUA CONFIANZA) queda inviolado.

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTORICOS

El origen del crédito se remonta a miles de años y se distinguió por ser un acto de fe y confianza entre personas que creyeron en otras, depositándoles servicios o cosas. De igual manera, se señala que desde sus orígenes, el crédito se manifestó de diferentes formas, las cuales se mencionan a continuación en forma breve:

Crédito Bancario.- El crédito se consideró una actividad mal vista, sancionada religiosamente, gravosa y de mucho riesgo.

Un factor importante que influyó en su desarrollo inicial fue la imperfecta organización estatal que prevalecía, ya que no proporcionaba seguridad en el orden privado.

Se dice que las operaciones crediticias, con verdadero carácter de tales encuentran su origen en Grecia y en Roma, donde aparecen los primeros cambistas que aprovechaban la diversidad y abundancia de monedas distintas para colocar un pequeño Banco en lugares de gran concurrencia (iglesias, entradas de establecimientos) con el fin de intercambiar monedas y lograr una ganancia en dicha operación (por el objeto que utilizaban estos cambistas fueron llamados banqueros).

Las nuevas actividades que implantaron posteriormente los banqueros fueron:

- a).- Custodiar el efectivo que recibían en calidad de depósito.
- b).- Ofrecer a préstamo su propio capital mediante el cobro de un interés determinado.

El notable crecimiento del tráfico mercantil en la Edad Media crea nuevas facetas en las operaciones de crédito tales como:

- a) .- Entregar en calidad de préstamos el dinero que habían recibido para su custodia (sin regulación legal).
- b) .- El depósito de dinero se convirtió para el depositante en gratuito primero y fuente de ingresos después.

Las operaciones bancarias (entre las que se encontraban las de crédito) siguieron desenvolviéndose con una mejor organización hasta surgir la necesidad de crear instituciones más poderosas que proporcionaran mayor garantía al depositante, y de ayuda para incrementar el Crédito Público, dando nacimiento a los Bancos.

Crédito Comercial.- Las primeras operaciones de crédito entre comerciantes tuvieron como base la amistad, sin lucro y regulación legal, la actividad u operación crediticia en este rubro consistía en que un comerciante recibía mercancías, que en este momento no tenía en cantidad suficiente, obligándose bajo palabra de devolver el mismo artículo, una vez que recibiera lo que había entregado.

Las operaciones con agricultores contienen características más definidas de crédito, ya que estos al tener que satisfacer sus necesidades imperiosas solicitaban un préstamo, que reintegraban en el momento de vender el producto del suelo. Hasta aquí se sigue manteniendo el compromiso de pago como simple deber y no como relación contractual.

Más adelante el crédito de carácter agrícola se prestó a grandes abusos, al grado de convertir a los agricultores en siervos de prestamista por la forma drástica en que se realizaba esta operación.

El crédito entre comerciantes paso a ser una operación común, mercantil, lucrativa, ya que dejó de ser puramente amistosa o de ayuda,

Así, este tipo de crédito apareció como un medio para aumentar los negocios o de lograr un incremento en el precio de las mercancías.

Cabe señalar que en la venta a crédito de mercancías de comerciante a comerciante, éstos no podían extenderse más allá de donde residía el vendedor y a los que otorgaba el crédito eran conocidos en cuanto a su Potencialidad económica, honorabilidad y moral comercial.

Más adelante ésto fue modificado, el comercio se extendió a lugares más distantes y el comerciante tomó como base para otorgar el crédito la información de otros comerciantes (amigos) los cuales, daban una referencia del comerciante en cuestión.

Tal extensión del crédito a lugares más distantes implicó la -- transportación de grandes cantidades de efectivo, las cuales eran costosas y de gran riesgo, imponiéndose así el desarrollo del crédito.

Por la situación antes mencionada se creó un instrumento que ayudaría a la resolución del problema; la letra de cambio, que además de evitar los inconvenientes de la transportación del capital, ofreció - una nueva ventaja, la posibilidad de cobrar anticipadamente las deudas "vendiendo" los títulos que la representaban.

Crédito al Consumidor.- De igual manera que el crédito anterior, el del consumidor en su inicio se creó un acto de amistad o de servicio entre el comerciante y el particular, no constituyéndose así la - operación propia del crédito organizado.

En un principio se crea un crédito indirecto al consumidor, que - se mantenía a través de los prestamistas. La operación respectiva - consistía en que el consumidor acudía al prestamista para obtener un - préstamo en efectivo y lograr comprar así al comerciante los artícu- - los que necesitaba. En esta transacción el prestamista se quedaba - con objetos del particular que sirvieran como garantía del préstamo, - por lo que que esta actitud se consideraba de abuso por parte del pres- - tamista viéndose así el estado y la iglesia en la necesidad de crear -

Montes de Piedad, que no anularon, pero si disminuyeron el negocio de los prestamistas.

De acuerdo a lo señalado el crédito consistió en transacciones verbales que después fueron formalizándose en los de mayor cuantía, contribuyendo al nacimiento y desarrollo de los títulos de crédito al hacer más extensas las ventas a plazos de artículos de alto precio.

Como resultado de la venta a plazos surgieron las compañías de crédito, primero como instituciones dedicadas al descuento de los documentos de crédito, extendiendo sus actividades posteriormente a la concesión de créditos individuales directos que en gran parte fueron utilizados para la compra de mercancías.

Por lo anterior, se concluye que el crédito evoluciona y toma fuerza en Roma ya que fue en esta metrópoli donde se establecieron las leyes que protegían al acreedor y sentenciaban al deudor moroso o insolvente que hacía mal uso de la confianza que se le había otorgado.

Cabe mencionar que en aquella época existían ya los títulos de crédito tales como la Carta de transferencia romana, la letra de cambio y orden de pago utilizados en Grecia, Babilonia, Siria, Egipto, etc.

La zona del Mar Mediterráneo se distinguió por el mayor número de negocios y transferencias que ahí se realizaban.

En el año 1400 aparecieron las primeras instituciones bancarias en Italia y España, siendo aquí donde las operaciones crediticias toman incremento hasta llegar a nuestros tiempos, en que se operan Bolsas de Valores, el Comercio Internacional y las Instituciones Financieras o Bancarias.

DEFINICION DEL CREDITO Y LA COBRANZA

Existen diversas formas de definirlo y para realizar ésto último se determinará su explicación etimológica y real.

Definición etimológica.- La palabra crédito viene del vocablo latino credo, credes, credum, creditam que significa "creer, tener confianza".

Definición real.- "Crédito es el poder inherente al posible comprador que induce a otra persona a transferir mercancías o servicios en el presente, contra la promesa de un pago futuro". (W.H.Irons).

"El crédito según la ley, el comercio y la economía es el derecho que una persona el -acreedor-, tiene para obligar a otra el -deudor- a pagar". (M.C. Leod).

"Préstamos de objetos de consumo, bajo la condición de reembolsar su valor". (Galmich).

"Aquel poder que nos permite obtener géneros, dinero o servicios contra la promesa de entregar su equivalencia a una fecha futura". (Mongomery).

"El crédito es la facultad de obtener capitales circulantes" - (Luis Marías Pastor).

"El crédito es la autorización para usar el capital ajeno". - (Stuart Mill).

Podrían citarse algunas definiciones más, que se diferencian por las palabras y enfoques que utilizan, pero que esencialmente indican que el crédito es un derecho o bien presente a pago futuro.

Por lo anterior anotado, habrá de considerarse que el crédito es el poder adquirido por un comprador para adjudicarse bienes y/o servicios de un vendedor a cambio de una promesa de pago en el futuro.

Se menciona que es el poder adquisitivo ya que gracias al carác-

ter o personalidad, capacidad y capital del comprador se hace merecedor de la confianza del vendedor; la definición comprende dos etapas:

1a).- Otorgamiento de crédito a otra persona.

2a).- La actividad del pago por parte del deudor (comprador) o bien de la cobranza por parte del vendedor como consecuencia del otorgamiento de crédito.

Es por ello que el crédito es considerado un generador de la actividad cobradora y creador de la necesidad en muchas compañías para que éstas tengan cobradores, departamento y organización de Cobranza.

La Cobranza o cobro se define como la actividad que realiza una o varias personas, encaminada al logro de una rápida y eficiente recuperación de los créditos otorgados por la empresa.

Ahora bien, la importancia del crédito radica en que éste proporciona al industrial y al comerciante la posibilidad de mantener sus operaciones a un ritmo óptimo, convirtiendo el trabajo en productividad, aún antes de que el artículo sea obtenido o realizado, y facilite el desplazamiento de mercancías o servicios al consumidor final, quién a su vez y mediante el uso del crédito aumenta su capacidad de compra y obtiene satisfactores de consumo.

Desgraciadamente no todas las personas pueden ser objetos de crédito ya que algunos hacen mal uso de la confianza que se les deposita, y esto significa un riesgo peligroso si no se administra adecuadamente hasta la total recuperación en su oportunidad del crédito otorgado.

CLASIFICACION DEL CREDITO

De acuerdo a las actividades crediticias, la clasificación del crédito en función al uso que se hace del mismo se divide en crédito de inversión, crédito Bancario, crédito Mercantil, crédito al Consu-

midor y crédito Agrícola.

1).- Crédito de Inversión.- Se denomina así porque los recursos con los que se otorga provienen del ahorro de la comunidad, o sea de la inversión que realiza el público en valores de renta fija.

2).- Crédito Bancario.- Es la colocación del capital recibido (para su custodia y del cual paga un determinado interés) en préstamos, compra de bonos y demás operaciones directas del crédito. El crédito bancario se caracteriza por su corta duración.

Los efectos económicos producidos por este tipo de crédito consisten en crear una nueva capacidad de compra e incrementar los medios de cambio monetario.

3).- Crédito Mercantil.- Este tipo de crédito lo conceden las empresas mercantiles entre si y consiste básicamente en la transferencia de bienes o servicios, de una a otra o entre ambas, a cambio de su promesa futura de pago.

La diferencia básica que se encuentra entre el crédito de Inversión y el Bancario, consiste en que el primero es amortizado a largo plazo y el segundo es recuperado a plazos cortos. La diferencia entre éstos y el crédito Mercantil consiste en que el valor actual obtenido por el deudor, no es el dinero en efectivo sino en mercancías y/o servicios.

4).- Crédito al Consumidor.- Este tipo de crédito comprende los créditos al detallista y el individual; el primero se ofrece a cambio de bienes y servicios y el segundo a cambio de préstamos de dinero que es, restituido, generalmente en abonos.

5).- Crédito Agrícola.- Son empréstitos a los agricultores a largo plazo.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CREDITO

La utilización del crédito y su importancia vienen siendo cada vez más populares, significando para quien lo utiliza una serie de ventajas y desventajas,

Ventajas:

a).- El crédito actúa como un agente de producción y como un medio de cambio. Esto quiere decir que hace más productivo al capital, acelerando el movimiento de los bienes al productor y aumenta el volumen de los bienes producidos y vendidos.

Por otro lado, los depósitos del público en Instituciones Bancarias (éstos pagan un interés por ello) se vuelven productivos, ya que éstas las integran y forman grandes cantidades de dinero, que posteriormente es cedido a fabricantes y comerciantes quienes lo harán producir.

b).- Crea la conveniencia entre los negociantes. Se dice esto tomando como base que los instrumentos de crédito agilizan las transferencias de grandes cantidades de dinero, aún a largas distancias.

c).- Eleva el nivel de los negocios y les presta dignidad. Este punto se refiere a la imagen de confianza y respeto que inspira a sus iguales y al público.

d).- Crea una cartera de clientes definido a la empresa. El cliente dará preferencia a los vendedores que le proporcionan crédito.

Desventajas:

a).- Repercusión del crédito en los precios. El crédito provoca aumento o disminución en la demanda de productos que cuando

dad productiva por falta de capital. Muchas empresas salvan o tratan de salvar este obstáculo recurriendo a los préstamos bancarios garantizados por el importe de su cartera - (factoring), o algunas otras técnicas financieras.

INSTRUMENTOS BASICOS DEL CREDITO

Es fundamental para todo acreedor o vendedor tener un conocimiento sobre el propósito y empleo de cada título de crédito ya que constituyen las herramientas o instrumentos básicos para el trabajo crediticio; cada transacción de esta índole las incluye y representa el derecho del acreedor a recibir un pago.

Definición de títulos de crédito.- "Son títulos de crédito los documentos necesarios para ejercitar el derecho literal que en ellos se consigna". (Código de Comercio).

"Título de Crédito es un Promesa o una orden, para pagar una suma definida o determinada de dinero al portador, a una persona específica o a su orden". (Richard P. Ettinger y David E. Gulieb).

Cada tipo de crédito tiene sus propias formas especiales de Títulos de Crédito, las características que los distinguen de otros documentos de hecho o derecho son: Una promesa u orden de pago futuro, riesgos y el establecimiento de relaciones deudor - acreedor.

Los Títulos de Crédito podrán ser, según la forma de circulación, nominativos o al portador.

Nominativos.- Son aquellos en los que se inscribe el nombre de las personas a cuyo favor se expidió el Título.

Al portador.- Son aquellos títulos no expedidos a favor de una determinada persona.

Como Títulos de Crédito específico que son utilizados en las operaciones de crédito entre comerciantes tenemos: letra de cambio, el

pagaré y el cheque.

Letra de Cambio.- Es un título girado por una persona ordenando - a otra el pago de una cantidad de dinero determinada a una tercera - persona, a la vista o en un tiempo específico futuro.

Pagaré.- Es una promesa para cubrir incondicionalmente una cifra determinada de dinero a nombre de la persona que ha de hacerse el pago en fecha y lugar que se expida el documento.

Cheque.- Es una orden escrita girada contra un Banco por un librador, solicitándole el pago de una suma determinada de dinero o a la orden de una persona o sociedad enunciada en el documento, es considerado como un título fácilmente negociable o transferible.

Los Títulos de Crédito son considerados como objetos mercantiles y las operaciones que en ellos se consignan son actos de comercio, - aunque no necesariamente todos los derechos incorporados en tales documentos son de esta naturaleza.

No se profundizará mucho en estos aspectos, ya que el propósito es señalar que en la actividad crediticia, al establecerse el poder - de obtener de inmediato un bien o servicio, por parte de un comprador, bajo la promesa de pago en un tiempo futuro, existen herramientas que en un momento dado auxilian al acreedor (vendedor) para poder garantizar legalmente la promesa de pago, siendo de vital importancia en el campo del crédito el conocimiento y aplicación acertada de estos elementos.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU DEFINICION

Al tratar la administración del crédito y la cobranza, se trata de distinguir y definir a todos aquellos elementos administrativos, - necesarios para el desempeño de una tarea o actividad encaminada a -

crear y conservar un ambiente adecuado para que un determinado grupo de personas puedan trabajar eficazmente en el logro de los objetivos comunes.

Se debe tener presente que, la administración es básica en toda actividad organizada y en todos los niveles de una Empresa.

Por lo anterior, se tratará de determinar la forma en que un Administrador de Crédito debe de realizar su tarea, los elementos humanos y materiales que debe de coordinar y señalar cuales son algunas bases teóricas y prácticas de que dispone para ello.

Para poder alcanzar el propósito anterior, se seguirá el orden que guardan los elementos del proceso administrativo, con el fin de darle un Curso Lógico al estudio.

Antes de seguir adelante, será conveniente definir qué se entiende por Administración.

"La Administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización y control, efectuados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos". (George R. Terry).

"La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". (Koontz, And O'Donnell).

"Administrar es proveer, organizar, mandar, coordinar y controlar". (Henry Fayol).

"Es la Técnica que busca lograr resultados de máxima eficacia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa". (A.Reyes Ponce).

De todas las definiciones enunciadas anteriormente, sobresalen los siguientes aspectos:

- a).- Menciona una serie de actividades de realizar (preveer, - planear, organizar, integrar, dirigir y controlar).
- b).- Busca un objetivo como resultado de las actividades.
- c).- Señala como medios para alcanzar los objetivos a recursos o cosas y la gente.

Por lo anterior, se concluye en señalar a la Administración como una serie de actividades a realizar, para lograr un objetivo prede-terminado, mediante la utilización de recursos, materiales y humanos.

Una vez manifestado lo anterior, es conveniente enunciar las ca-racterísticas esenciales de la Administración, según (George R.Terry).

- a).- "La Administración sigue un propósito u objetivo".
- b).- "La Administración es un medio notable para ejercer una ver-dadero impacto en la vida humana, influyendo en su ambiente".
- c).- "La Administración está asociada usualmente con los esfuer-zos de un grupo". Se obtienen mejores resultados a través - de un grupo y no de una sola persona.
- d).- "La Administración se logra por, con y mediante los esfuer-zos de otros", es el medio para lograr un fin con la gente.
- e).- "La Administración es una actividad (no una persona o grupo de personas)" tales como planear, organizar, dirigir, etc.
- f).- "La efectividad administrativa requiere del uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica", para poder coordinar - una actividad, esta se debe saber hacer.
- g).- "La Administación es intangible", sólo en los resultados ob-tenidos queda la evidencia de su práctica.
- h).- "Los que practican la Administración no son necesariamente los propietarios", normalmente los administradores forman - un grupo separado y distinto del de los propietarios.

Como se podrá observar, la Administración implica una serie de actividades a realizar, las cuales son entendidas como proceso administrativo y que son los medios por los que se guía un Gerente para llevar a cabo la Administración.

El proceso administrativo se define como:

"Los pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza la Administración. (Henry Fayol).

Las funciones fundamentales de la Administración o Proceso Administrativo son clasificadas, según (Koontz y O'Donnell) de la siguiente forma (incluyendo los siguientes cuestionamientos)

- 1.- Planeación (¿Qué vamos hacer?).
- 2.- Organización (¿Cómo se va hacer?).
- 3.- Integración (Con quién y con qué lo vamos hacer?).
- 4.- Dirección (¿Cómo se está haciendo?).
- 5.- Control (¿Cómo se ha hecho?).

Planeación.- Actividad encaminada a determinar el curso correcto de acción a seguir, operaciones necesarias para alcanzar y la fijación de tiempos, unidades, etc., para la realización de la acción. La planeación comprende tres etapas: políticas, procedimientos y programas. Es por ello que se deben de tomar en consideración el establecimiento de políticas, estrategias y demás técnicas que guíen las decisiones y la fijación de los objetivos que como departamento de crédito y cobranza se tratarán de alcanzar.

Organización.-Actividad referente a la estructuración técnica de las relaciones que deben de darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en una empresa para lograr sus objetivos. La organización comprende tres etapas jerarquías, funciones y obligaciones.

La actividad de organización comprende la asignación de posiciones, obligaciones y responsabilidades requeridas para la realización de las diferentes funciones de la empresa. Toda empresa que realice sus ventas a crédito cualesquiera que sea, debe contar con un departamento de Crédito y Cobranzas según sus propias necesidades.

Integración.- Actividad que trata del personal necesario para el funcionamiento de la empresa, seleccionándolo, introduciéndolo, articulándolo y buscando su mejor desarrollo.

La integración se divide en las etapas de: Reclutamiento, selección, contratación, introducción, capacitación y desarrollo.

Toda organización social, en este caso el departamento de Crédito y Cobranza debe de contar con los recursos humanos idóneos para su funcionamiento, recordando que la Administración se hace a través de otros.

Dirección.- Actividad que tiene como función impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro de la organización. La dirección comprende tres etapas: mando o autoridad, comunicación y supervisión.

Es necesario el impulso y modificación de la voluntad de cada miembro de una empresa para encausar adecuadamente al grupo de trabajo y obtener los resultados fijados.

Control.- Actividad encaminada al establecimiento de sistemas que permitan la medición de los resultados, a fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, con objeto de determinar la corrección, mejoramiento y formulación de nuevos planes. El control incluye tres etapas: establecimiento de normas, operación de los controles e interpretación de los resultados.

Es necesario señalar que estas cinco funciones fundamentalmente están entrelazadas e interrelacionadas y normalmente no se llevan a cabo en una secuencia particular sino como se requiera, dependiendo de la situación que se esté considerando.

Una vez hecho el planteamiento general de lo que significa la Administración dentro de un organismo social, se concluye en que la prosperidad y desarrollo de la empresa depende de una Administración adecuada.

La Administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a la obtención de mejores equipo materiales y humanos y representa innovación constante en las actividades de la empresa.

En todos los conceptos mencionados anteriormente está implícita la importancia de este estudio, cuyo fin es señalar como debe ser la planeación, organización, integración, dirección y control, o en otros términos como debe ser la Administración del Crédito y la Cobranza, objetivos que cubren los siguientes capítulos.

LA PLANEACION EN EL CREDITO Y LA COBRANZA

Como en el capítulo anterior se señaló, la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción práctico que ha de seguir la empresa, así como la secuencia de las operaciones, determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Esta etapa de la Administración es importante, ya que evita la variedad de males que puede traer consigo la improvisación, establece los elementos necesarios para la acción de coordinación, detalla lo que ha de hacerse en función a los objetivos fijados, es el punto de comparación con respecto a los controles establecidos y permite además al Administrador ejercer un conocimiento y dominio con respecto a los cambios derivados de la Economía dinámica de nuestros tiempos.

Para la elaboración práctica de planes para la empresa se recomienda tomar en cuenta los principios siguientes:

- a.- Los planes deben ser precisos, ya que van a regir acciones concretas.
- b.- Los planes deben de dejar margen a cambios futuros o imprevistos.
- c.- Los planes deben de ser únicos para cada función y éstos a su vez coordinados e integrados para formar un plan general.

Para llevar a cabo la función de planeación dentro del Crédito y la Cobranza, a continuación se trata sobre las políticas, procedimientos, programas y presupuestos de éste.

POLITICAS

Estas son definidas como: "Una orientación verbal, escrita o implícita que fija la frontera proporcionada por los límites y dirección general en la cual se desenvuelve la acción administrativa". (George

R. Terry).

"Los criterios generales que tiene por objetivo orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponda tomar; sirven para ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas". (Agustín R. Ponce).

Por lo tanto, se considera que las políticas enmarcan la acción genérica a realizar y el como realizarla es función que deberá de decidir el Administrador, esperando que dichas decisiones no contravengan a la acción genérica preestablecida.

Las políticas no deben de ser confundidas con los objetivos ni con las reglas, ya que lo segundo (objetivo) fija las metas a cumplir dentro de la empresa, en tanto que la política implica la orden de la consecución o realización de éstos, mediante el señalamiento de algunos medios genéricos para llegar a ellos.

Por otro lado, la norma es un señalamiento imperativo de algo que ha de realizarse, cuando el señalamiento imperativo es específico se está hablando de reglas que regulan una determinada acción y cuando por el contrario el señalamiento es genérico se está hablando de políticas, y éstas como ya antes se mencionó buscan señalar solamente los criterios generales que han de orientar la acción de realizar.

En la formulación de políticas, se debe considerar que éstas sean:

- a).- Amplias y dejen lugar para el criterio de quien las aplica.
- b).- Consistentes.
- c).- En cantidad necesaria.
- d).- Diseñadas como planes importantes del Administrador y reflejo de la personalidad o imagen de una empresa, que las diferencie de las demás.

Una vez formuladas las políticas debe cuidarse que éstas estén fijadas por escrito, conocidas debidamente en los niveles que han de aplicarse, coordinadas e interpretadas por alguien y revisadas periódicamente.

Los propósitos básicos de una política de crédito de la empresa, deben de considerar el logro del máximo rendimiento sobre la inversión.

Cada empresa es libre de decidir si concede o no crédito a sus clientes, así como decidir respecto a los términos reales del crédito; cabe señalar que en muchas ocasiones la naturaleza competitiva de la industria obliga al establecimiento de ciertas políticas.

La política definitiva del crédito habrá de tener una relación directa con la cantidad de dinero que se debe a la empresa (relación entre la cantidad a cobrar y los días que esto representa con respecto a las ventas). Cabe señalar el comentario referente a que algunos Administradores del crédito se enorgullecen del bajo porcentaje de pérdidas, olvidando que la compañía puede estar perdiendo utilidad sobre las ventas que podrían realizarse con un margen de riesgos crediticios.

También es necesario señalar la importancia de saber decidir sobre la solicitud de un crédito, ya que como regla general una vez que a un cliente se le ha negado el crédito de una empresa no se volverá a acercarse a ésta, máxime si se trata de un producto que trabajan otras empresas de la competencia. Y en forma contraria cuando se concede el crédito en forma extremadamente liberal esto ocasiona normalmente pérdidas excesivas a la empresa. La correcta administración del crédito debe evitar estos extremos y por lo tanto, crear una política crediticia que dé como resultado el máximo de utilidades con el mínimo

de pérdidas.

Una vez que la empresa ha tomado la decisión de conceder un crédito a sus clientes se podrán formular políticas específicas para tipos de clientes determinados. Así mismo, se podrán formular políticas con respecto a las relaciones que han de seguirse con los clientes; a la actitud que debe de seguirse con la organización de ventas, a la recuperación de los créditos, a la acción correctiva para con las características específicas en cuanto al funcionamiento y necesidades de cada negocio.

Se reitera una vez más que las políticas mal elaboradas incrementarán el monto de dinero que se adeuda a la empresa, aumentando con ello la posibilidad de cuentas malas y gastos para la administración de cuentas por cobrar. La elaboración apropiada de políticas bien organizadas, traerá consigo la reducción de cuentas malas y acelerará el flujo de ingresos a la empresa.

Muchas de las dificultades para ejercer la actividad de cobranzas no estriba necesariamente en el procedimiento que se siga para ello, sino más bien en las políticas y procedimientos de los créditos.

PROCEDIMIENTOS

Son definidos como: "Una serie de cadenas concatenadas que forman el orden cronológico y la forma establecida de ejecutar el trabajo que deba hacerse". (George R. Terry). "Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de la empresa". (Agustín R. Ponce).

Como podrá observarse, un procedimiento es un plan que nos va a indicar como deben de ejecutarse las labores, cuando y quién debe realizarlas,

En la formación de procedimientos se buscará que éstos deban de:

- Fijarse por escrito, preferentemente gráficos.
- Revisarse periódicamente a fin de evitar la rutina y superespecialización con exceso.
- Evitarse la duplicación innecesaria de los procedimientos.

Cabe señalar que los procedimientos deben basarse en hechos concretos de una determinada situación, más no en suposiciones o deseos, no necesariamente un procedimiento que funcione correctamente en una empresa tiene el mismo funcionamiento óptimo en otra; se deben señalar una serie de pasos sucesivos y complementarios que conjuntados den el resultado que se busca. Deben ser estables y flexibles.

Ahora bien, la forma de ejecutar o realizar cada paso del procedimiento es denominada método. Estos son muy importantes, dado que son una herramienta en la comprensión de los planes formulados, ya que normalmente están íntimamente asociados con el empleado, por ser la guía de su propio trabajo y por lo tanto el primer interesado en mejorarlo.

En el desarrollo de un trabajo se obtendrán mejores y eficientes resultados cuando más cuidadosamente esté definida la tarea y cuando es realizada de acuerdo a la forma y tiempo definido.

Con el propósito de llevar a cabo una eficiente Administración del crédito y la cobranza es de suma importancia contar esencialmente con procedimientos para:

1.- Conceder o negar crédito.- La formulación de este procedimiento debe de llevar implícito el análisis de los tres factores que determinan la aceptación o negación de crédito a un candidato, personalidad, capacidad y capital.

Antes de que el Administrador emita una decisión con respecto a la concesión del crédito al solicitante, habrá de cuestionar sobre éste si ¿pagará?, lo cual determinará mediante un análisis de su personalidad ¿podrá pagar?, requerirá de un estudio sobre su capacidad y ¿cuánto podrá pagar?, se determinará a través del análisis del capital.

Ahora bien, ¿a qué se refieren los factores que deben de estar incluidos dentro del procedimiento?

Personalidad.- Se refiere a la reputación del solicitante, en cuanto a su responsabilidad moral, absoluta honradez e integridad.

Debe de tomarse en cuenta que la manifestación de la personalidad en muchas ocasiones es en apariencia, la cual puede ser engañosa. Un análisis razonable de personalidad, basada totalmente en la apariencia es lo mejor que un Administrador del crédito puede hacer, cuidando o poniendo especial atención en determinar sobre el candidato las cualidades de honorabilidad e integridad que significarán la disposición y determinación de pagar las deudas por parte del aspirante.

Los elementos a analizar y que integran el factor personalidad son:

Nombre o razón social.- Es muy importante dejarlo establecido con claridad. La personalidad jurídica del cliente es la que se reconocerá y que a partir de ese momento se responsabilizará de todos los actos celebrados. El crédito debe fincarse en la personalidad física o moral del sujeto del crédito.

Nombre comercial del negocio.- Es por el que en forma popular se le conoce en la localidad, pero carece de personalidad jurídica, normalmente escrito siempre entre comillas para evitar confusiones que en un momento pudieran resultar de gravedad a los intereses de la Empresa.

Domicilio y nombre del Gerente General.- La dirección, la localidad, el código postal y el teléfono, son indispensables, así como el nombre del Gerente responsable ante la empresa, con quién se establecerán las operaciones.

Tiempo de establecido.- Este es un dato de primera magnitud y que en el futuro puede llegar a ser determinante en la Administración del Crédito, puesto que indica el arraigo y mucho del factor moral del cliente. Del Registro Federal de Causantes (dato oficial importante) que es conveniente conocerlo, pues al celebrar contratos u otro tipo de convenios será necesario citarlo, (por el significado del registro) puesto que la clave de ésta está señalando si efectivamente se está otorgando crédito al cliente cuyo nombre está registrado en la empresa, así como otros datos importantes del negocio.

El capital social y el capital estimado.- Son dos aspectos que también sirven como base para el estudio del cliente.

Cuando se trata de una sociedad con personalidad moral, puede conocerse el capital social que tiene manifestado. El capital estimado es un aspecto complementario que nos da una idea del sentido comercial de nuestro cliente, así como la envergadura del negocio. Normalmente, siempre es mucho mayor el capital que se estima y este dato en las personas físicas es primordial, aunque poco confiable en ambos casos; es problemático conocer la verdad debido a la práctica de la ocultación, pero si se pueden obtener conclusiones estimativas que se determinan mediante declaración, investigación, informe del vendedor y otros medios que en conjunto pueden servir de base.

El giro del negocio.- Este aspecto también es importante conocerlo, ya que entre otras cosas indica si se trata de un cliente ya conocido o definitivamente nuevo para la empresa.

Así mismo, puede ser vital para la estratificación que haga de la empresa con fines u objetivos de la determinación de descuentos y colocación específica de algunos productos.

Referencias.- Estas en ocasiones pueden ser proporcionadas por instituciones bancarias que conoce a estos clientes, siendo además de mucho interés la información que se obtenga de alguna institución financiera que le haya otorgado crédito. Las referencias que puedan ser proporcionadas por los proveedores son consecuentemente de mucho valor en la decisión con respecto a la solicitud de crédito. Para la realización del objetivo anterior normalmente el cliente proporciona o cita a sus proveedores más importantes con quienes ha trabajado o trabaja en buena armonía comercial.

Otro elemento de gran ayuda para la decisión del otorgamiento del crédito, es la relación de marcas que trabaja el cliente, proporcionada por el representante de la empresa, (vendedor o investigador de crédito) en el dorso, para recabar la información, al conocer el establecimiento de la persona que solicita el crédito.

Lo anterior consiste en la anotación de los productos que observa en existencia y que correspondan en particular a los proveedores que tiene en el ramo similar al artículo que la empresa (quién realiza la investigación) vende, así también, otras marcas de artículos indistinguibles, aunque sean del giro distinto al de la empresa.

El obtener "marcas conocidas" facilita la localización de los fabricantes de dichos artículos y solicitar a éstos información de crédito adicional proveniente del proveedor que el cliente no nos ha proporcionado al requisitar la forma de la apertura.

Los elementos enunciados anteriormente son considerados como los más importantes (normalmente) para poder emitir un juicio respecto a -

la evaluación de la personalidad del cliente solicitante. Dichos elementos son comúnmente enmarcados y ordenados en una forma denominada "solicitud de crédito", la cual es diseñada y elaborada de acuerdo a las características específicas de cada empresa.

Capacidad.- Se relaciona con las habilidades del cliente en el desarrollo de su propio negocio. La capacidad de un negocio se determina por los atributos personales (expuestos anteriormente) y la habilidad comercial del propietario o Gerente. La capacidad mide la productividad de la persona o del negocio.

Existen una serie de atributos que son considerados como determinantes de la habilidad comercial, los cuales se mencionan a continuación:

Buena salud física y mental.- Esto se refiere a la energía y recursos suficientes, así como la agresividad y escencia, temperamento y sentido común.

Mando e iniciativa.- Trata de la habilidad para organizar, manejar y dirigir los esfuerzos de los subordinados, sin que haya resentimientos.

Competencia técnica.- A través del conocimiento de los ramos particulares del negocio y sus operaciones, incluyendo las ventajas para aplicar este conocimiento a una empresa.

Ahora bien, estas habilidades son reveladas por los historiales de un negocio. Si el negocio del cliente muestra un desarrollo constante y de utilidades con todas las cuentas pagadas a descuentos o en tiempo de su vencimiento, el Administrador debe de dar por sentado el tener buena habilidad comercial.

A manera de comentario habrá de señalarse que los clientes con personalidad no necesariamente son hábiles para llevar un negocio con

éxito y además cabe destacar que esta habilidad es improbable, cuestión que hace necesario e importante el exámen del capital del cliente.

El crédito puede ser otorgado al consumidor tomando como base el estudio de la capacidad y personalidad únicamente, pero en el crédito comercial, el tercero de los factores -capital- es importante tomarlo en cuenta.

Capital.- Este factor es importante esencialmente cuando son requeridos préstamos relativamente grandes, y en muchos casos es solicitada alguna garantía como condición del crédito. Este elemento se refiere a la posición o índice financiero del solicitante, no precisamente el capital de un balance general.

El Solicitante puede no contar con grandes ingresos, pero en cambio puede respaldar su solicitud a través de bienes inmuebles; éstos deberán de ser tomados en cuenta relacionando las características del inmueble, su valor catastral, números de localización y nombre de la persona propietaria porque puede llegarse a verificar esto en el Registro Público de la propiedad, a fin de garantizar el crédito concedido, constituir prenda o embargar en caso necesario.

Sucursales.- Es valioso saber si el sujeto de crédito cuenta con sucursales o filiales y el lugar donde éstas se encuentra, en caso de tratarse de filiales, deberá obtenerse con exactitud el nombre o razón social de éstas, domicilio y Registro Federal de Causantes.

Informe confidencial contable.- Estos datos deberán ser proporcionados en forma elemental por el cliente para los casos en que el monto del crédito solicitado exceda lo considerado como normal y por razones de alguna regla al respecto que establezca que a partir de ese momento se deba conocer más a fondo la situación financiera del solici-

tante.

La idea es que éste presente o proporcione un balance general reciente acompañado de un estado de pérdidas y ganancias firmadas por un contador público y el solicitante, esto no siempre es posible, pero debe procurarse, de lo contrario crear una forma adecuada y correctamente requisitada podrá sustituir la formalidad de la documentación antes señalada. Será de mucha utilidad para el Administrador del crédito determinar si el capital del solicitante está distribuido en inventarios, en cuentas por cobrar, si el activo está integrado por propiedades y equipo, si los activos están o no asegurados contra incendio, robo y otros desastres, etc..

De los tres factores combinados y enunciados anteriormente, (de los cuales el de la personalidad es el principal) deberá de emitirse la decisión de concederle o no el crédito al solicitante.

2).- Establecer el límite de crédito.- Un procedimiento al respecto considerará los factores anteriormente descritos y señalará fundamentalmente el monto que deberá asignarse al solicitante, como la máxima deuda que éste pueda adquirir y pagar puntualmente. La empresa deberá siempre esforzarse por establecer el límite de crédito que sea más provechoso para la firma y de obtener por lo menos seguridad de que el monto del crédito extendido no interferirá la continuidad de las ventas o utilidades de la empresa.

En dicho procedimiento se indicarán por ejemplo las diversas cantidades máximas de crédito, de acuerdo a los también diversos requisitos que cumpla el solicitante, tales como el tipo de negocio, las referencias comerciales, etc.

El procedimiento indicará además sobre que montos solicitados deberá de realizarse una investigación determinada, ya que, sería un

error perder tiempo y dinero en una pequeña cuenta que no arrojaría una cantidad sustancial. El costo más grande en la mayoría de la investigaciones de crédito es el tiempo involucrado, el cual puede ser reembolsado varias veces cuando la investigación se enfoca hacia grandes cantidades.

3.- Ampliación de crédito.- Es conveniente el desarrollo de un procedimiento que indique la acción a seguir para la decisión de una ampliación del crédito del cliente, las solicitudes de ampliación de crédito son consecuencias de crecimientos en las operaciones del negocio del cliente, o bien la introducción de líneas de productos que no habían sido ofrecidas o trabajadas por el cliente, ya que son cuestiones que resultan de la investigación que se haga de la solicitud.

Los procedimientos enunciados anteriormente son considerados como básicos para el desempeño de la actividad del crédito, pero existen otros más que deben de desarrollarse, ya que también son esenciales y necesarios para una verdadera administración del crédito, dichos procedimientos son:

- Alta o registro de clientes en archivos (manuales o electrónicos).
- Cambios al Registro de clientes.
- Autorización o rechazo de pedidos.
- Tramitación de notas de crédito mecanizadas por devolución o cancelación.
- Elaboración manual de notas de cargo al cliente.
- Recepción, control y distribución de elementos de cobranzas; responsabilidad de crédito.
- Preparación, ejecución y control de la cobranza, foránea.
- Depuración manual de las cuentas de clientes.

- Cancelación de pequeños saldos y traspasos por aplicaciones incorrectas.
- Recepción, aplicación y control de cheques devueltos.
- Reportes emitidos por el departamento.
- Bajas en archivo de clientes.
- Cobranza legal
- Pedidos "transfer" (transferencias)
- Aplicación de pagos de clientes especiales, etc.

Estos títulos de procedimientos no son todos los necesarios para ejercitar las diversas funciones o actividades de un departamento de Crédito y Cobranzas, ya que cada uno de éstos tiene sus propias características, objetivos y planes respectivos que determinan las actividades a realizar para que éstos se cumplan, aún cuando existan situaciones muy generalizadas y por lo tanto, se dan en una y otra empresa comercial, como es el caso de las condiciones de pago, las cuales incluyen el tiempo que el vendedor concede al comprador para realizar el pago de la mercancía. Estas condiciones son conocidas como los distintos procedimientos que han de seguir los comerciantes en la concesión de crédito entre éstos. Las condiciones o términos más usuales son los siguientes:

- Pagos por adelantado.- Son en efectivo antes de la entrega, pago al entregar (C.A.E.) estas condiciones son utilizadas comúnmente para el caso de clientes nuevos o morosos.

- Plazos para pagar al contado.- Existe la creencia de que no se extiende crédito cuando los bienes son vendidos para pagarlos al contado en un plazo determinado, siendo que cuando los bienes son enviados en esas condiciones existe un entendimiento expreso o implícito de que el vendedor está dando un crédito por un determinado número de

días.

Descuentos por pronto pago.- El descuento concedido usualmente es un porcentaje, con referencia al precio de la Factura, si el comprador realiza el pago de la misma dentro de un período de tiempo determinado (diez o quince días) normalmente seguido a la fecha de la factura o de efectuado el embarque según el caso. El porcentaje concedido puede ser muy variable, o bien un mayor plazo en días.

PROGRAMAS

Son definidos como "Aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes" (Agustín Reyes Ponce).

"Un amplio Plan que incluye el uso futuro de diferentes recursos en un Patrón Integrado, y que establece una secuencia de acciones requeridas y programadas cronológicas para el logro de los objetivos fijados". (George R. Terry).

Esta última definición es mucho más compleja, cuando en realidad para comprender el significado de los programas hay que recordar que una vez enumeradas y definidas las distintas fases de trabajo de la empresa o de un departamento específico (Crédito y Cobranzas) por ejemplo: programar es fijar los tiempos para que sean realizadas cada una de estas fases.

En la elaboración de programas, debe de contarse con la aprobación de la máxima autoridad administrativa, con el propósito de tener el apoyo necesario para su realización. Debe de procurarse además el convencimiento de quienes habrán de llevarlos a cabo y analizarse o pensarse en el momento más oportuno para empezar la operación de programas nuevos.

Una vez que el administrador ha definido las actividades necesarias a realizar, para la consecución de los objetivos y políticas pre determinadas será de mucha ayuda establecer un patrón de tiempo en el que deben de ser ejecutadas dichas actividades, ya que esto proporciona un control respecto a éstas.

Ahora bien, el tiempo o plazos (corto o largo) a asignar estará en función al alcance y características de cada una de éstas y de los fines y necesidades que tiene la empresa.

En la actualidad, el Administrador del crédito cuenta con una serie de métodos eficientes para llevar a cabo la programación de las actividades y/u objetivos de su departamento, las cuales serán descritas a continuación en forma breve:

Gráficas de Gant.- Método creado en un principio para el campo de la Administración industrial y con el cual se controlaba el material de producción bélico. Actualmente, son utilizados para una diversidad de propósitos y en el cual son representadas las actividades a realizar, relacionándolas con el tiempo, este método es uno de los más difundidos de programación gráfica o esquemática, considerada como una técnica de planeación y control de más uso actualmente por no tener mayor grado de complejidad en su elaboración e interpretación.

Estas gráficas requieren entre otras cosas de una atención constante a fin de manejar y solicitar u obtener la información de las actividades programadas.

Existen otros métodos o técnicas mucho más complejas que requieren en su realización la aplicación de cálculos aritméticos; tales como:

Técnica de evaluación de programas y revisión (PERT).- Esta técnica es considerada relativamente nueva (divulgada a través del de

partamento de marina de EE.UU. en 1960), y trata de una combinación de las técnicas de gráficas de red más la aplicación de una fórmula aritmética.

Para la realización de la red PERT se deben de considerar los puntos en el tiempo en que se inician o completan tareas y actividades, lapsos de tiempo durante los cuales se realiza una operación dada.

Una de las ventajas de esta técnica es que establece una conexión entre los eventos e indica las dependencias existentes entre éstos.

Camino crítico.- (CPM).- Considerada esencialmente como una red de flechas dibujada con una escala de tiempos. La realización de este método requiere básicamente del conocimiento de la actividad inicial y final; en otras palabras es necesaria una lista de actividades con sus duraciones y secuencias.

La programación de redes o a través de redes es un enfoque gráfico que establece la secuencia y la coordinación de las actividades necesarias para completar un plan en forma económica y en tiempo.

Los métodos o técnicas enunciadas, Gráficas de Gant, Técnicas de evaluación de programas y revisión (PERT) y camino crítico, (las dos últimas también conocidas como técnicas de trayectoria crítica), son algunas de las cuales puede echar mano el Administrador para programar en forma gráfica y cuantitativa, según sus necesidades y propósitos, una serie de actividades simultáneas e interdependientes, con el objeto de la determinación del costo y tiempo, entre otros, que requeri--rán estas.

Esto último es importante de tomar en cuenta, como un punto más - necesario para la correcta administración del crédito y la cobranza.

PRESUPUESTOS

Son considerados como: Una modalidad especial de los programas, - cuya función estriba en representar el cálculo cuantitativo de las actividades programadas.

Ahora bien, estos podrán ser "financieros" cuando se refieran a términos monetarios, esto es cuando se trata de estimar el gasto probable en cuanto a personal, equipo y material auxiliar en la obtención de los objetivos y/o políticas fijadas y ejecución de las actividades necesarias.

Presupuestos "No financieros", serán aquellos que se refieran al alcance medido cuantitativamente, que tendrán algunas de las actividades definidas, tales como cantidad a recuperar en un período de tiempo determinado, crédito otorgado a un grupo específico de clientes, etc.

Estos aspectos son conocidos también como pronósticos, cuyas características consisten en establecer las metas o resultados cuantitativos que se esperan obtener en la realización de una serie de actividades a emprender.

Los presupuestos son considerados como un instrumento de planeación y Control en la operación de una empresa o parte de ésta.

El establecimiento de un pronóstico de recuperación de cartera, puede ser materia vital tanto para el departamento de crédito como una medida de control de los egresos, establecimiento de límites de recuperación que se pretende alcanzar, etc., así como para el departamento financiero, para efectos de decisiones sobre nuevos financiamientos, obligaciones (necesidades de efectivo), etc., de la empresa.

Como podrá observarse el establecimiento de presupuestos auxiliares en el desempeño de operaciones, tanto del departamento de crédito como en otros.

CAPITULO III

LA ORGANIZACION EN EL CREDITO Y LA COBRANZA.

Una vez que se han establecido los objetivos, así como las políticas, procedimientos, programas y presupuestos para obtener éstos y se cuenta con los elementos humanos, técnicos y materiales se debe de proceder a organizarlos. Como resultado de la planeación se derivan las diversas actividades y recursos necesarios para lograr las metas deseadas, bases de la organización.

A continuación se presentan algunas definiciones correspondientes a otra etapa más del Proceso Administrativo que es la organización:

"El establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, personas y lugares de trabajo seleccionados para que el grupo trabaje -- unido en forma eficiente". (George R. Terry).

"Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". (Agustín R. Ponca).

De esta definición se deduce que la organización implica o se refiere a como deben de ser las funciones, jerarquias y actividades o niveles a estructurar.

De todo lo anterior se concluye que la organización consiste en la creación de una estructura o armazón que encierre las actividades necesarias en un orden lógico de la empresa. Toda compañía moderna que canalice sus ventas a plazos de cobro, necesita forzosamente contar en su organización con un Departamento de Crédito y Cobranzas, establecido según necesidades y sistemas de ventas.

Para llevar a cabo esto último, es conveniente que el Administrador del Crédito y la Cobranza tome en cuenta que:

- Cuanto más se divide el trabajo y se dedica a cada empleado -- una actividad más limitada o específica y concreta se logra mayor eficiencia, precisión y destreza.
- Un subordinado no debe recibir órdenes sobre una misma materia o función de dos personas distintas.
- Los encargados de cada nivel jerárquico, deben de tener precisado el grado de responsabilidad que le corresponde, así como la autoridad respecto con la responsabilidad asignada.
- Debido a que la autoridad es delegada o compartida, es necesario establecer los controles adecuados de resultados para que el delegante pueda asegurar la unidad de mando.

Cabe señalar que la especialización es útil, si se tiene un conocimiento general de la materia de que dicha especialización es parte, y tanto el empleado como el administrador deben de conocer e identificar el límite que debe de imponerse a la actividad a fin de evitar -- llegar a una Superespecialización, situación que da lugar al trabajo monótono y al personal lo ubica como una mera máquina o parte mecánica de un sistema. La organización es necesaria e importante, ya que a través de ella se permite:

- Que los miembros conozcan las actividades que van a ejecutar.
- Fijar las relaciones de trabajo dentro de la empresa.
- Determinar las relaciones orgánicas con sus superiores y subordinados.

En resumen, la organización es útil, debido a que identifica a la Persona con la empresa y las labores que desempeña con el puesto, logrando establecer una mejor adaptación de recursos humanos y mate--

riales de los que se dispone.

La organización cumple con su fin, a través del estudio y aplicación de las funciones, jerarquías y responsabilidades determinadas dentro de la empresa, cuestiones que serán descritas a continuación, desde el punto de vista del Crédito y la Cobranza.

FUNCIONES

Se definen como: "Son entidades principales alrededor de las cuales el Gerente construye una estructura orgánica efectiva". (George - R. Terry).

Dentro de la organización del Crédito y la Cobranza es de vital importancia llevar a cabo una división de funciones y para esto es necesario considerar los objetivos y planes acordados o fijados, ya que la base de la organización la forma el trabajo, el personal y el puesto.

Para proponer una estructura adecuada se deberán tener presentes las actividades que se realizarán en cada puesto.

La empresa bien administrada, ya sea industrial, comercial o de servicio que realice sus ventas a crédito, necesita para su desenvolvimiento contar con un departamento organizado según sus propias necesidades.

Para poder conformar una buena estructura organizacional habrá de recordar los sistemas de organización existentes y la elección particular por alguno de ellos, quedando sujeto -como ya se mencionó- a las necesidades particulares de cada empresa.

Los sistemas de organización nos muestran las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad a través de las cuales se realiza la organización. En otros términos, se trata de

expresar las diferentes funciones a realizar a través de cartas o gráficas de organización, las cuales posteriormente son complementadas con los análisis de puestos.

Organización lineal.- Representación en la cual la autoridad y responsabilidad correlativas se manifiestan íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.

Organización funcional o de Taylor.- Representación de cada una de las especialidades requeridas por el puesto del Mayordomo, para ser llevada a cabo por un especialista para cada diferente función y que éstos tuvieran autoridad (dentro de su campo) sobre la totalidad del personal.

Organización lineal y staff.- Representación de la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función. Representa además, el asesoramiento y servicios de técnicos especializados para cada función.

Cabe hacer notar que los servicios de un funcionario o departamento staff son realizados a nombre y en representación de los jefes de línea. Esto quiere decir que no obran con autoridad propia, sino delegada.

Los sistemas de organización son representados a través de gráficas o cartas de organización, también llamadas organigramas, éstas son hojas o cartulinas en la que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (en ocasiones de quién lo ocupa) y que son unidos mediante líneas, las que a su vez indican los canales de autoridad y responsabilidad.

Los organigramas son útiles, ya que representa la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación, la naturaleza lineal o

staff del departamento, los jefes o encargados de cada grupo de personas y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

En la formulación de éste habrá de cuidarse que sean claros, no comprendan ordinariamente a los trabajadores o empleados, que contengan nombre de funciones y no de personas, que no represente un número muy grande de elementos de la organización.

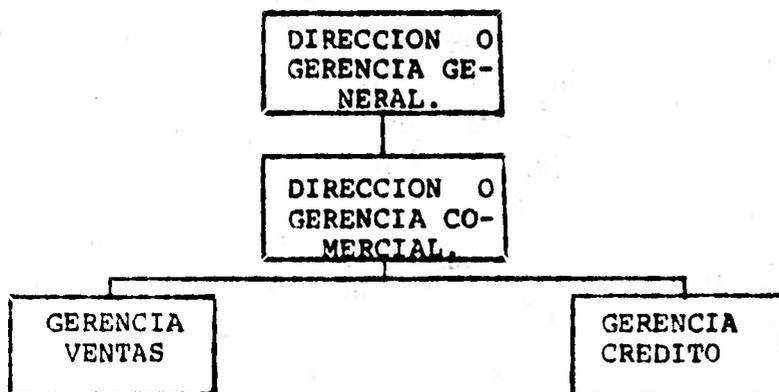
También habrá de señalarse que existe una clasificación con respecto a los organigramas, la cual señala que éstos pueden ser verticales (los más comunes), horizontales, circulares y escaleras.

Una vez indicados los conceptos generales que enmarcan a la etapa de la organización se presentarán a continuación una serie de elementos útiles a la consideración del administrador en la determinación del organigrama del departamento de Crédito y Cobranza, incluyendo a su personal a diferentes niveles y así mismo hacer notar que éste deberá de ser cuidadosamente elaborado y autorizado por la Gerencia o Dirección General. El organigrama una vez autorizado y establecido, debe operar sin que sea alterado a menos de que por necesidades propias sea modificado, ya sea en aumento o reducción.

En este caso (Anexo A) se identifica una Gerencia o Dirección General de la cual depende una Dirección de Mercadotecnia y ésta a su vez, dependen las Gerencias de Ventas y de Crédito a un nivel similar. Como podrá observarse, la persona que habrá de dirigir tan importante y delicada labor, deberá de conocer de Mercadotecnia, además de ser magnífico promotor de ventas y con amplios conocimientos administrativos. Siendo él quien manejará comercialmente ventas y crédito de acuerdo a las políticas señaladas por la Dirección General se obtendrá:

- Evitar la pugna que suele existir entre ambas Gerencias, problema normalmente derivado por dependencia distinta dentro de la empresa, por tener un criterio desigual y el poco conocimiento de ambos en sus mutuos problemas.
- Las Gerencias de Ventas y Crédito trabajarán en franca cooperación compartiendo éxitos y fracasos.

ANEXO A



Para este tipo de organización es muy importante y necesario que ya haya sido plenamente determinada la política de crédito por la Dirección Financiera quién supervisará los resultados de la operación.

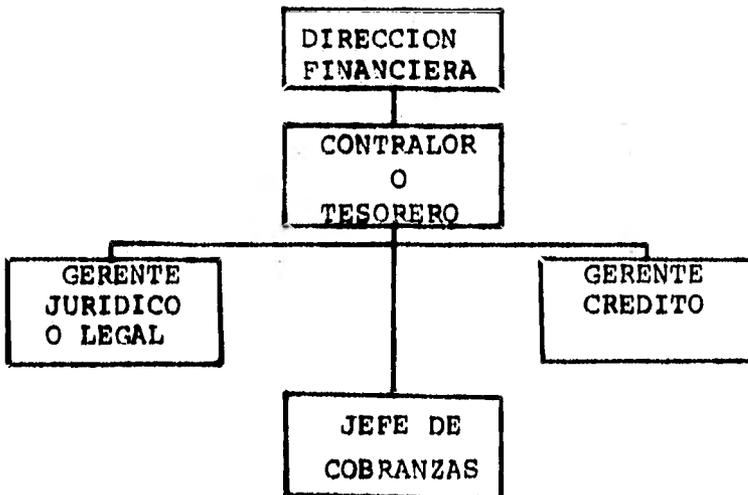
Otro tipo de organización (Anexo B), es aquella en la que un alto ejecutivo administrativo tiene a su cargo el Departamento Jurídico, el Departamento de Crédito y el Departamento de Cobranza y depende directamente del Tesorero o Contralor y no del Gerente de Crédito, aún cuando ambos, Crédito y Cobranza, siempre estén ligados entre sí, pero dejan de tener injerencia uno del otro.

Lo que la administración de la empresa persigue al separar entre sí los tres departamentos mencionados, es el control de los si -

güentes aspectos:

- Determinación precisa de las responsabilidades de cada uno de los jefes de cada departamento, así como sus funciones y la supervisión.
- Disminuir en lo posible, la carga de responsabilidad que presenta para un Gerente de Crédito, el manejo y control de la cobranza.
- Evitar que el Gerente de Crédito tenga a la vez a su cuidado la Dirección de la cobranza y el manejo de los documentos.
- Determinar con exactitud los gastos de cada uno de los tres Departamentos obteniendo con ello un presupuesto y análisis del costo de la cobranza, delimitando responsabilidades en pérdidas y fijación de incentivos.
- Delimitación jerárquica, control y mejor adiestramiento del personal, superando a la vez la especialización.

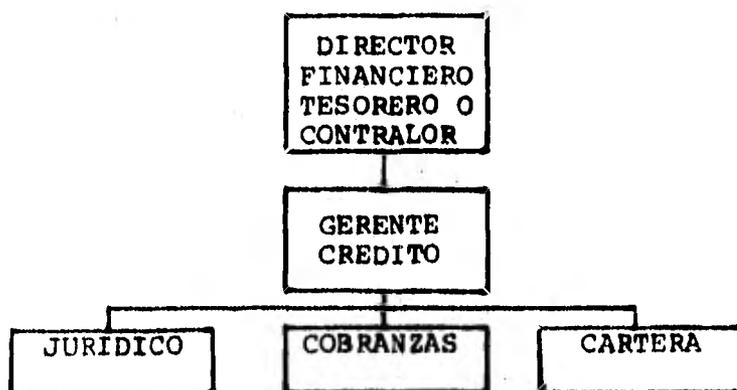
ANEXO B



Un tipo de organización más, (Anexo C), es aquel en el cual se acostumbra que el Gerente de Crédito dependa directamente del Director Financiero, Tesorero o Contralor, Funcionarios Administrativos todos ellos.

En esta organización, del Gerente de Crédito dependen las secciones de cobranza o legal. Existen casos en que es el propio Gerente de Crédito o el Jefe de Cobranzas quienes tienen a su cargo depositar los documentos de cartera de clientes, pero esta práctica no es aconsejable, a menos que el plazo de venta sea de 60 días promedio. Es preferente que la responsabilidad y vigilancia de la sección de cartera, recaiga en el Tesorero o Contralor, salvo que se trate de una recuperación a muy corto plazo ya que resultaría inoperante la inclusión del Departamento de cartera, interrumpiendo la fluidez de documentaciones a Cobranza.

ANEXO C



Existe otra forma de organización (Anexo D) más generalizado dentro de la Industria. Este tipo de organización es provechosa para cualquier empresa que gube la venta de sus productos al mayoreo, a través de Distribuidores y/o Centros de Distribución en toda la República

o parte.

Existe la alternativa de dividir la cobranza en local y foránea. De igual manera se presenta la conveniencia de tener o no cobradores foráneos o vendedores que hagan la cobranza. El Departamento Jurídico puede o no existir, habiendo la posibilidad de utilizar los servicios de abogados externos para el caso de la segunda alternativa al respecto.

De acuerdo a este organigrama, el Gerente de Crédito habrá de contar con una competente secretaria, así como un ayudante hábil y eficiente a quien estará preparado perfectamente a fin de convertirlo en determinado período de tiempo en un hombre de crédito y como su posible sucesor. La persona a la que se hace referencia podría tratarse de un puesto con título de Sub-Gerente o Jefe Administrativo del departamento, quien habrá de contar también con una secretaria.

Ambas personas manejarán el departamento en forma conjunta, mancomunada y cada quien en su nivel, aclarando que es el Gerente de Crédito a quien corresponde la dirección y control del Departamento de Legal; función que ejercerá a través del Jefe Jurídico, el cual debe ser un Licenciado en Derecho y de éste a su vez dependerán los abogados y/o pasantes de Derecho, según necesidades de la empresa. Seguramente será necesaria una secretaria.

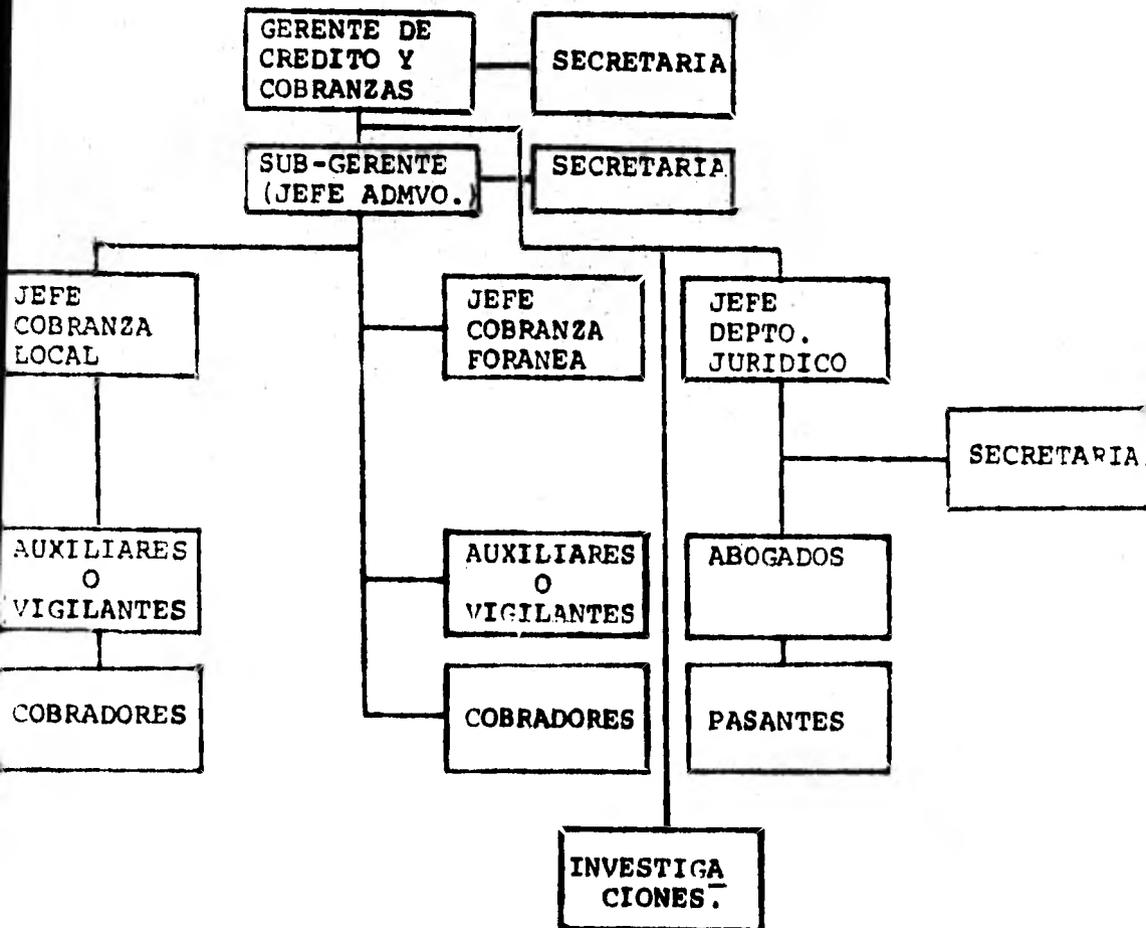
En algunos casos, posiblemente bastará con un solo Jefe de Cobranza pero será más conveniente separar la Cobranza "Local" de la "Foránea", para ello deberá constituirse dos secciones diferentes, cada una con su respectivo encargado, que a su vez, requerirán de los servicios de secretarías, mecanógrafas y cobradores.

Como puede observarse los investigadores de crédito, gestores

Los localizadores dependerán del Gerente de Crédito, ver (Anexo D). Este tipo de Organización proporciona una serie de ventajas, las cuales serán comentadas o enunciadas a continuación:

Cuando el Sub-Gerente (Jefe Administrativo), posee amplios conocimientos de cobranza tanto en el Distrito Federal como en el interior de la República y conoce perfectamente la política del crédito de la empresa.

ANEXO D



- Auxilia al Gerente, en la atención de los clientes que se presentan a tratar diversos asuntos, consultando o resolviendo - de acuerdo con la importancia de cada caso y previas normas - establecidas que determinen sus facultades.
- Gestiona la cobranza difícil, realizando convenios que autoriza el Gerente, visita a clientes locales y foráneos en asuntos especiales, sustituye al Gerente en su ausencia, atiende el - trabajo diario del departamento, pasando al Gerente los asun- tos más importantes o relevantes que no pueda tratar, atendien- do a las facultades y atribuciones conferidas, autoriza pedi- dos a clientes registrados, hasta determinada cantidad, si el crédito es aceptable y reúne los requisitos necesarios en ba- se a lo preestablecido.
- No podrá autorizar aperturas de clientes ni otorgar aumentos - en crédito o establecer condiciones o cambios, pues esta facul tad debe ser sólo del Gerente.

Por lo que respecta al Licenciado en Derecho, se le considera - como una persona de confianza a quien se le debe de conceder un poder para pleitos y cobranzas y administrativamente estará en posibilidad de dirigir el trabajo de abogados y pasantes, en sus diversas funcio- nes de recuperación pre-legal o judicial. El Licenciado en Derecho o Jefe del Departamento Jurídico deberá de conocer a la perfección el - trámite de los juzgados y saber de los procedimientos adecuados para- lograr resultados en el menor tiempo posible, vigilando actuaciones y fechas.

Formula, revisa contratos y otras documentaciones de carácter le- gal, es consultor técnico de la Dirección, atendiendo asuntos fraudu-

lentos, suspensiones, quiebras, etc.

El encargado de cobranza foránea, puede tener o adquirir experiencia sobre el trato de asuntos específicos con la cobranza foránea, debiendo ser un buen corresponsal. Auxilia al administrador del Crédito y la cobranza en cuanto a:

- Controlar solamente la documentación foránea, llegando a dominarla, memorizando perfectamente la clientela con quien trata; sigue una misma política general y procedimiento de control de sus clientes fijándose objetivos y metas.
- Adiestra o enseña a sus auxiliares a trabajar eficientemente, maneja telegramas, diversas cartas recordatorio y avisos de cobro o incluso de suspensión de envíos de mercancía.
- Dirige a cobradores foráneos o agentes de ventas que cobran en las rutas, así como los métodos que deben de aplicarse.
- Maneja registros, controles de envío de valores, créditos a favor de clientes, aplicaciones y todo lo relativo a políticas.

El encargado de cobranza local debe ser una persona con actividades, características y conocimientos similares al caso anterior, salvo la diferencia principal consistente en tratar diariamente y en forma personal a los cobradores, no siendo necesario por ello ser un buen Corresponsal. La comunicación con el cliente es telefónica en la mayoría de los casos en que hay atrasos en los pagos o aclaraciones escritas de menor importancia. La ayuda de esta persona está circunscrita en:

- La revisión minuciosa de los resultados de la gestión de cobranza diaria.

- Ejercer un eficiente control sobre los documentos al cobro, a su cargo.
- Hacer y verificar la aplicación de los pagos, las devoluciones, los descuentos y el paso a la caja, en especial de las ventas de contado.

Por lo común se distribuye por zonas la localidad que se atiende mediante cobradores, siendo aconsejable establecer y vigilar que éstos regresen diariamente a las oficinas, evitando con ello el riesgo a menos que las distancias no lo permitan.

Ahora bien, existen organizaciones que tratan de llevar una sección o departamento específico de cartera que tiene como funciones fundamentales principalmente el control y guarda de los documentos al cobro, pues es ésta una sección íntimamente ligada a crédito y cobranza, dependiente del Tesorero.

Esta sección o departamento es conveniente cuando las condiciones de venta sean a plazos mayores de 60 ó 90 días, documentadas. Esto es, cuando por convenir a la administración se contabilizan las ventas con cargo a clientes y posteriormente se controlan en la cuenta de documentos por cobrar, aquellas a plazos mayores en que se obtienen Títulos de crédito.

Otras de las funciones inherentes a la sección o departamento de cartera, pueden ser las siguientes:

- Recibir directamente de la sección de facturación un listado y una copia de la factura que expide, así como aquellas que hayan sido (mediante autorización respectiva) canceladas.
- Seleccionar facturas en locales y foráneas, separándolas a su vez según sean las condiciones de venta, a efecto de controlar

- posteriormente la documentación que debe de recibir (título - de crédito, proformas de devolución, talones de embarque, etc), así como los pagos de contado, C.O.D., C.A.E., y reembolsos.
- En base al control de las copias de las facturas, se recibirán todas las documentaciones correspondientes, procedentes - del departamento de cobranzas como son reportes de caja diarios donde aparezcan los pagos de las ventas de contado C.A.E., C.O.D. o reembolsos, así como anticipos y pagos parciales a - cuenta de facturas, documentos completos de cada venta a crédito debidamente aceptados por los clientes (firma y sello de recibida la mercancía), cuando este sea el caso y notas de crédito o cargo, vales de entrada al almacén, para aplicar según corresponda. También podrá recibir de contabilidad mediante un registro especial los cheques devueltos por insuficiencia - de fondos.
 - Manejo diario del control de todos los "movimientos" que afectan la cartera en su poder o en tránsito, formulando cada fin de mes un reporte al tesorero o contralor, a crédito, cobranzas, contabilidad, detallando las facturas sin documentar.
 - Reportar cada semana, los "contados" pendientes de cobro y -- los C.A.E. diariamente, así como los ingresos de las ventas -- no registradas en caja en un tiempo determinado (este puede -- ser de 48 Hrs.).
 - Formular relaciones de documentos al cobro para descuentos o - al cobro por conducto bancario y entregará estos al banco, 10- días antes de finalizar el mes, entregando una copia de la relación al encargado de la cobranza y a contabilidad si se re--

quiere.

- Llevará el control de rescate o recuperación de documentos, devoluciones y pagos en poder de terceros.
- Entregar oportunamente, relación de documentos para trámite de cobro directo (letra de cambio, pagarés, etc.) al departamento de cobranza.
- Archivar por fecha de vencimiento la documentación al cobro - aceptada en guarda, hasta el momento de su cobro o aplicación por notas de crédito.

Es conveniente hacer mención de que para el resguardo de la documentación es necesario contar con una caja de seguridad (bóveda), en la que además podrán ser depositados algunos otros documentos de importancia y valor que la empresa estime conveniente. Para control de las diferentes funciones, se deben de considerar los diversos sistemas de archivo (numérico, alfabético, de vencimientos o por rutas y medios de transporte en los casos de C.O.D. o reembolsos).

Es necesario aclarar que los diferentes ejemplos de organización presentados anteriormente no son los mejores, ya que puede existir una gran variedad de ideas más al respecto, además de que cada empresa debe de decidir por sí misma cual es el sistema u organización más conveniente para su administración del crédito y la cobranza, de acuerdo a sus propias necesidades, políticas y controles.

Por otro lado se hace notar, como dato importante desde el punto de vista de empresa y de control interno, la conveniencia del establecimiento de un departamento de cartera y control de las operaciones, completamente independiente de crédito y cobranza, alternativa o decisión competente de la Dirección General.

JERARQUIAS

La Administración trae implícita la necesidad de delegar responsabilidad y autoridad, como requisitos para poder alcanzar un fin determinado.

La determinación de niveles jerárquicos se da en función al grado de autoridad y responsabilidad que se desee conceder dentro de una organización. Por lo tanto, se entiende que jerarquías o niveles jerárquicos dentro de una organización son la representación del grado de autoridad y responsabilidad que se le confiere a cada uno de los elementos de las organización.

El administrador del crédito y la cobranza deberá de considerar lo anterior a fin de ubicar a cada uno de los elementos de su Departamento, otorgándoles la autoridad y responsabilidad que sea necesaria para que logren el desarrollo de los objetivos predeterminados y así mismo logren identificar el crecimiento organizacional del departamento que se requerirá en relación a la creación de nuevas funciones, de nuevos jefes o encargados de dichas actividades.

Cuando son creadas nuevas funciones y para la ejecución de éstas, se asignan nuevos empleados para que las realicen, dependiendo éstos del mismo jefe, el cual creó o requirió de estas nuevas funciones que estará dando un crecimiento "horizontal" dentro del departamento.

La situación contraria a lo anterior, se da cuando el administrador del crédito y la cobranza ha considerado o desde un principio ha determinado que el número de personas que dependan de él directamente no sean muchas, decidiendo que sólo dependan de él dos, tres o cuatro empleados (el número apropiado dependerá de factores como la: preparación de la gente, necesidades del departamento, etc.) quienes a su vez

supervisarán las operaciones del resto de los empleados, esta situación habrá de entenderse como un crecimiento "vertical" en el departamento u organización.

Lo anterior es de suma importancia para el administrador debido a que si logra identificar plenamente cual es el crecimiento apropiado para el departamento, logrará determinar objetivamente los diferentes niveles jerárquicos que habrá de instituir, teniendo conciencia de antemano que una u otra alternativa trae consigo lo siguiente:

a).- Crecimiento "horizontal", en éste caso habrá un aumento de funciones y/o encargados de éstas sin necesidad de tener que modificar los niveles jerárquicos establecidos dentro del departamento.

b).- Crecimiento "vertical", ésta otra alternativa implica un incremento tanto en jefes o representantes como en los niveles jerárquicos dentro del departamento.

A fin de que el administrador cuente con elementos de juicio necesario para poder decidir el crecimiento óptimo dentro de su organización, deberá de considerar que tanto el crecimiento "vertical" como el "horizontal" incluyen una serie de inconvenientes. El primero dificulta la comunicación en el departamento, en cuanto a rapidez y eficacia, el segundo implica sobrecargos de trabajo en el administrador, crea deficiencias en la supervisión, retardos en la resolución de problemas de trabajo, etc., ocasionados por "la amplitud de control" que tiene bajo su responsabilidad.

En la medida en que el administrador logre determinar cual de las alternativas se adapta más a sus necesidades, causándole los menores problemas posibles y en su caso identifique y/o cuente con las

herramientas (análisis de sistemas y procedimientos, implantación de sistemas de información administrativa, etc.) , necesarias para salvar cualquiera de los problemas que se presenten con una u otra de las alternativas y puedan así determinarse apropiadamente los niveles jerárquicos útiles para el desarrollo de los objetivos del departamento.

Anteriormente se mencionó que los niveles jerárquicos representan el grado de autoridad y responsabilidad que tienen encomendados los empleados dentro de la organización y la forma en que ésta autoridad y responsabilidad sea concedida, mostrará el tipo de administración (centralizada y descentralizada) que se está desarrollando.

Esta es otra cuestión importante a considerar, dado que plantea la necesidad que tiene el administrador de decidir cual será la magnitud en que deba de centralizar o descentralizar sus operaciones administrativas.

Si la decisión es llevar una administración centralizada, a la vez estará determinando un grado de delegación muy pobre, conservando para su unidad o jefatura el máximo control y reservándose para sí mismo el mayor número de posibles decisiones. La administración descentralizada trae implícita un mayor grado de delegación de facultades (autoridad) de decisión hacia sus colaboradores, conservando sólo los controles necesarios en el nivel más alto dentro de su organización.

Lo importante en estos casos es que el administrador o gerente de crédito se ubique o identifique el tipo de administración que está llevando a cabo, determinando a su vez si éste es el más adecuado a las necesidades del departamento, al número de empleados que tiene bajo su mando, a la capacidad y experiencia de éstos y de la cantidad de

controles que se requiera establecer.

También es importante lo señalado anteriormente debido a que dependiendo de la decisión que se tome sobre uno u otro tipo de administración, habrán de determinarse los niveles jerárquicos necesarios para el departamento de crédito y cobranza.

OBLIGACIONES

Una vez tratado lo referente a las funciones y puestos o cargos necesarios para la realización de las tareas, así como de los niveles jerárquicos dentro del departamento de crédito y cobranzas, solo queda un factor más por analizar; las obligaciones que habrá de tener en específico cada "puesto" o cargo dentro de la organización.

Ahora bien, "puesto" es definido como una unidad de trabajo específico e impersonal, el cual es representado mediante un cuadro en los organigramas del departamento de crédito y cobranzas (Anexos A, B, C y D).

Cada unidad de trabajo representa lo que un empleado debe hacer, el conocimiento o aptitudes necesarias con las que este debe contar ya que no se refiere a los empleados específicos o concretos que deben ocuparlos.

Con el objeto de que el administrador del crédito y la cobranza logre definir apropiadamente las obligaciones que debe de exigir de cada unidad de trabajo es recomendable que, se auxilie de técnicas de análisis de puestos.

El análisis de puestos permitirá al administrador lograr una separación de los elementos del puesto a fin de determinar un orden lógico y adecuado a éstos.

El análisis de puestos considera;

- La descripción del puesto, la que se refiere a la determinación técnica de lo que el empleado debe hacer (obligación) y la especificación del puesto, que trata sobre la enunciación precisa de las características específicas que el empleado requerirá para desempeñarlo eficazmente.

Cuando el administrador logre determinar ambos factores (lo que un empleado debe hacer y los requerimientos que debe cumplir para lograrlo), estará encausando al departamento u organización hacia la consecución de los objetivos fijados.

Para que logren definirse apropiadamente las obligaciones de cada unidad de trabajo debe de determinarse básicamente una descripción de puestos dentro del departamento, con el fin de que los empleados comprendan plenamente las tareas que les incumben y sus funciones respectivas, lo cual hará que éstas sean cumplidas de buen grado y empleando a fondo su capacidad lo que propiciará un índice de productividad aceptable dentro del departamento.

El satisfacer la necesidad de definir por escrito los deberes específicos y las relaciones orgánicas que entrañan determinados tipos de trabajo se consigue a través de la formulación de un buen programa de descripción de puestos, del cual se puede obtener:

- Una corriente de trabajo más uniforme y fácil de medir o evaluar, desarrollar las aptitudes de los empleados, aumentar la moral y reducir la rotación del personal, determinar una escala de salarios justa, con apego a las aptitudes personales y valor objetivo del puesto, deslindar responsabilidades por los errores y las realizaciones.

Como podrá observarse la descripción de puestos da al empleado un conocimiento exacto de sus deberes y responsabilidades, de quien depende y quienes son sus subordinados.

La determinación de deberes y responsabilidades de cada "puesto" proporciona pautas equitativas que ayudan en la fijación de escalas de sueldos y salarios.

El hecho de que el administrador del crédito y la cobranza haga caso sobre las situaciones anteriores le permitirá evitar la tirantez que pueda resultar entre sus colaboradores, mejorando además las actividades de éstos, logrando crear la idea de que en su departamento "se trabaja bien", lo cual le dará un índice bajo de rotación de personal, esto de no ser así, le implicará mayor trabajo en cuanto a capacitación de la gente y por lo tanto, cumplir medianamente los objetivos señalados.

En otros términos, si no son comprendidos debidamente los deberes y las relaciones, los resultados lógicos serán; confusión, derroche, fracaso, etc.

Las obligaciones en el departamento de crédito y cobranza podrán ser:

- Recepción de pedidos.
- Aprobación de créditos.
- Investigar las solicitudes de crédito.
- Ampliación de crédito.
- Cancelación de crédito.
- Rechazar pedidos por saldos vencidos u otras circunstancias
- Recuperación de cartera.
- Envío de avisos de cobro y/o estados de cuenta.
- Determinación de cuentas incobrables, etc..

Como se observará, pueden enunciarse un número variable de deberes y obligaciones concernientes a la operación del crédito y la cooperación, las cuales habría de ubicar específicamente en cada uno de los puestos que pudieran existir en una organización determinada, lo cual no se llevará a cabo, dado que la idea de este estudio es hacer ver la importancia y ventajas que pueden obtenerse al lograr una determinación exacta y apropiada de las obligaciones para cada una de las unidades de trabajo.

La determinación específica de las diferentes obligaciones o deberes para cada unidad de trabajo dependerán de las unidades requeridas en función a la magnitud y necesidades de cada departamento u organización.

CAPITULO IV

LA INTEGRACION EN EL CREDITO Y LA COBRANZA

La definición de integración se refiere a la "obtención y articulación de los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesidades para el adecuado funcionamiento de un organismo social" (Agustín R. Ponce).

Una vez que se ha determinado "cuando" (planeación), deben cumplirse los objetivos y "quienes", "donde" y "como" deben de realizarse (organización), se tendrá que pensar en obtener los recursos materiales y humanos que se requieran para ejecutar los propósitos que el departamento de crédito y cobranza haya fijado con anterioridad.

Cabe señalar lo que destaca el maestro Agustín Reyes Ponce, en cuanto a que existen materias y/o técnicas especializadas, por ejemplo: la producción, seguridad industrial, etc., que tratan sobre los requerimientos (técnicos) materiales necesarios para la consecución de las metas fijadas.

La situación anterior coincide con la idea que se tiene para la presentación del estudio sobre la administración del crédito y la cobranza, por lo que el presente capítulo se referirá única y exclusivamente a la presentación de los factores necesarios a considerar para obtener y contar con el personal que logre entender y seguir los parámetros de acción que le sean señalados.

Con el fin de poder lograr la realización del objetivo anterior, el administrador del crédito y la cobranza deberá tomar nota de lo siguiente:

- Los empleados que desempeñarán las funciones dentro del departamento, deben de buscarse y elegirse procurando que reúnan los requisitos mínimos (con esto se señala una vez más la impor

tancia que tiene determinar con anticipación la especificación de puestos) que requiere el puesto o cargo, con el fin de desempeñarlo adecuadamente. Esto en otros términos se refiere a que los empleados deben adaptarse a las funciones que deben desarrollarse y no lo contrario.

Es igualmente importante que el empleado del departamento u organización cuente con los elementos administrativos necesarios para lograr cumplir las obligaciones que son propias del puesto o cargo encomendado.

Por otro lado es muy valioso considerar que el empleado debe ser completa y cuidadosamente introducido a la empresa, con el objeto de lograr lo más rápidamente posible la adaptación del empleado dentro de su departamento u organización, cuestión que no se profundizará debido que es una de las técnicas que se utilizan para lograr la integración de los empleados dentro de sus organizaciones y que se tratará más adelante.

Cabe aclarar que aún cuando la tarea de integración de recursos materiales y humanos incluye la acción de coordinar estos elementos, se está aplicando la administración aún cuando se trate de funciones técnicas, más es recomendable en la etapa de iniciación o cambios de una organización tomar en consideración a los especialistas técnicos que habrán de decidir, por ejemplo; sobre el tipo y capacidad de maquinaria necesaria, donde ubicarla, así como los sistemas contables necesarios, etc., lo interesante de todo esto es que el administrador distinga las funciones administrativas que traen consigo estos elementos técnicos y que llegue a manejarlas eficientemente.

Para lograr una buena integración de los empleados dentro del departamento, el administrador deberá de seguir un proceso para ello,

el cual será descrito a continuación:

RECLUTAMIENTO

El administrador se encontrará con la necesidad de contratar a una persona para el efecto de una sustitución, ampliación o simplemente por requerir un nuevo elemento.

Antes de solicitar el reclutamiento de una persona, debe de considerarse a los empleados existentes con el fin de analizar si alguno (s) de ellos están en posibilidades de ser propuesto al cargo vacante o nuevo puesto. Es aconsejable que el Gerente de Crédito y Cobranza estudie la posibilidad de que si existe mejoramiento económico o de mayor proyección, se le brinde la oportunidad a la persona que ya conoce, siempre y cuando ésta sea quien le ofrezca suficiente confianza como empleado leal, dinámico y apto. Este puede ser un mecanismo que motive a los subordinados a superarse en sus tareas encomendadas, obteniendo además; seguridad en el trabajo, en la empresa y apoyo que el administrador o Gerente les pueda ofrecer a través de una política abierta de competencia, capacidad y relaciones humanas.

Debe considerarse que dentro del departamento puede existir el interés de alguien a quien se le tenga suficiente confianza, para ocupar determinado cargo, obteniendo mayor seguridad de que logrará buenos resultados si esta persona recibe el entrenamiento necesario y le son claramente especificadas cada una de sus responsabilidades.

Otro de los elementos que pueden utilizarse para la mejor comprensión de las actividades a realizar por un empleado que se encuentre en este caso, son los instructivos de trabajo a desempeñar, los cuales habrán de ser estudiados y comentados ampliamente hasta que el empleado haya comprendido completamente lo que debe de hacer.

Cuando no exista el elemento deseado dentro del departamento no

es conveniente que se trate de cambiar de puesto al personal que desempeña bien o aceptablemente su cargo actual, por el nuevo puesto o trabajo que a la postre resulte contra producente.

Estas recomendaciones requieren de un buen tacto y sentido humano por parte del administrador, ya que una mal exposición o tratamiento de lo anterior puede llegar a ofender la susceptibilidad de la persona, al grado de llegar a convertir a un buen empleado en nocivo e inconforme, lo cual puede sentar un precedente negativo para los otros elementos.

Comprendido el objetivo del procedimiento y aplicada la regla, se evitará el reclutamiento del individuo que pasará a ocupar el puesto vacante sin olvidar que la necesidad se enfocará hacia otro tipo de persona que haga o pueda hacer el trabajo del auxiliar o empleado que se está promoviendo.

La aplicación de dichas recomendaciones da como resultado entre otros, que el nuevo empleado sea bien adiestrado en el trabajo por la persona indicada o que conoce el puesto, evitándose así que sea el administrador del crédito y la cobranza quién deba de proporcionar directamente el adiestramiento a dicho empleado quedando por efectuar solo una supervisión al trabajo de adiestramiento.

Por lo anterior, el departamento de personal o de relaciones industriales se dedicará al reclutamiento de la persona solicitada tomando en consideración las características requeridas que debe reunir el prospecto, como son:

- 1o.)- Sexo, edad y escolaridad
- 2o.)- Aptitudes al puesto.
- 3o.)- Experiencia.
- 4o.)- Honorabilidad y antecedentes.

5o.) .- Pruebas institucionales y examen médico.

6o.) .- Sueldo pretendido según presupuesto, etc.

SELECCION Y CONTRATACION

Según sea el plazo prudente que requiera el caso y la urgencia de la ocupación, el administrador del crédito y la cobranza entrevista rá personalmente a los candidatos que se presenten, ya seleccionados-
previamente por el departamento de personal.

Es recomendable que el primer contacto con el prospecto sea en-
privado y con trato agradable para lograr que adquiera confianza el -
entrevistador. Se revisarán sus pruebas y calificaciones alcanzadas-
mientras se conversa afablemente, indagando sobre sus anteriores tra-
bajos afines con el puesto que desempeñará.

Cuando se obtiene confianza en la primer entrevista y se obser-
va que el candidato puede ser la persona indicada o adecuada, se debe
proceder a desarrollar algunas pruebas elementales según la categoría
y trabajo a desempeñar, por ejemplo:

- Archivo.
- Mecanografía.
- Taquigrafía.
- Ortografía.
- Dicción.
- Matemáticas elementales.
- Criterio.

En algunos casos dependiendo de la categoría del prospecto, se -
indaga sobre sus experiencias en determinados casos o problemas concre-
tos que se presentan o pudieran presentarse, así como los logros obte-
nidos y aportaciones en anteriores trabajos.

Se tomará nota del resultado de la entrevista, sin omitir ningún detalle que posteriormente sirva para calificar con mayor acierto al candidato y poder así elegir el más apropiado.

Según sea el puesto, probablemente se tenga que considerar características como: Estado Civil, si es casado o soltero, número de hijos, personas que dependen de él, si vive cerca o lejos de la empresa, si tiene vehículo, posibilidades de viajar en caso necesario, frecuencia de cambios de trabajo durante los últimos cinco años y períodos de tiempo entre los trabajos desempeñados.

Al calificar cada uno de los aspectos anteriores, se le considerará al prospecto más o menos gravedad en relación al puesto para que se le tiene programado que puede ser de jefe, supervisor, secretaria, auxiliar A, auxiliar B, mecanografa, archivista, cobrador, etc.

Es recomendable que el administrador del crédito y la cobranza o quién haga la entrevista cuente o elabore una forma (Ver Anexo E) que le permita valuar del prospecto lo siguiente:

- Personalidad.
- Inteligencia.
- Madurez emocional.
- Habilidad de expresión.
- Experiencia de trabajo.
- Escolaridad.
- Estabilidad ocupacional.
- Orientación ocupacional, etc.

Una vez pasado el período de selección, deben de estudiarse todas las alternativas de cada caso y decidir por la elección del candidato que de acuerdo al criterio del administrador del crédito y cobranza

ANEXO E

APRECIACION DEL SOLICITANTE

Nombre del Solicitante _____

Considerado al Puesto _____ Departamento _____

C A R A C T E R I S T I C A S		NA	I	S	MS	E
Personalidad	Cortesía, Educación, Afectación, Postura					
Inteligencia	Razonamiento, Comprensión, Criterio, Sentido Común.					
Madurez Emocional	Confianza en sí mismo, Juicio					
Habilidad de Expresión	Fluidez, Elocuencia, Vocabulario, Claridad.					
Experiencia de Trabajo	Desempeño de Puestos Similares, Conocimientos de la Especialidad					
Escolaridad	Estudios Realizados, Cursos Adicionales, Postgraduados.					
Estabilidad Ocupacional	Frecuencia de Empleos, Causas de Separación.					
Orientación Ocupacional	Intereses, Objetivos, Ambiciones, Logros Alcanzados.					

CLAVE: NA- No Aplicable. I- Insatisfactorio.
 S- Satisfactorio. MS- Muy Satisfactorio.
 E- Excelente.

COMENTARIOS

Acción Recomendada	Entrevistó
<input type="checkbox"/> Contratar al solicitante el _____	Nombre: _____
<input type="checkbox"/> No contratarlo	Puesto: _____
<input type="checkbox"/> Deceja entrevistar otros Prospectos	Fecha: _____

za cumpla con los requisitos favorables o más convenientes, avisando al departamento de personal para que sea contratado, ya sea como empleado de planta o eventualmente, esto último con el fin de someter al candidato a un período de prueba determinado que permita confirmar si la decisión fue o no correcta. Por lo regular es común encontrarse con que la decisión de elección de un prospecto tenga que ser definitiva, hasta que sea cumplido algún condicionante o política de la empresa (contrato eventual).

INTRODUCCION

La forma como sea introducido cualquier elemento nuevo en el departamento de crédito y cobranzas, influirá en el desarrollo y adaptación de éste, así como una mayor productividad en corto tiempo.

El primer día que la persona contratada ingresa, debe de ser presentada a cada uno de los empleados que forman el equipo de trabajo del departamento, haciendo mención del puesto o cargo que va a desempeñar.

Es importante y provechoso que si el nuevo empleado, por las características de su trabajo tenga que mantener relaciones con personas ajenas al departamento, sea presentado a éstos con el fin de que lo conozcan y se le facilite más la realización de sus tareas.

En caso de que su actividad requiera trato con el público, ya sea personalmente o por teléfono, es recomendable que el empleado nuevo reciba un entrenamiento especial a fin de capacitarlo suficientemente y obtenga un conocimiento más exacto de cómo se debe tratar asuntos con la debida cortesía, evitando con ello que en un momento determinado comprometa a la empresa o a su departamento y área a la que corresponde éste.

Es conveniente darle una explicación general de lo que es la empresa, sus actividades, giro comercial (esto normalmente está incluido dentro de los manuales de bienvenida de la empresa), así como detalles significativos que le permitan comprender mejor la organización a la que se está incorporando, incluso el organigrama general o departamental.

Algunas empresas incluyen algunos de estos aspectos en programas de introducción al personal que prepara el Departamento de Personal o Relaciones Industriales, lo cual indica que en estos casos el administrador del crédito y la cobranza sólo tenga que ampliar o complementar alguna situación no tratada en el curso y que él considere importante hacerla de su conocimiento, o en último de los casos hablarle específicamente de la ubicación o circunstancias internas del departamento que deba de entender el empleado.

Como ya se señaló, ya sea a través de programas preestablecidos o del administrador del crédito y la cobranza, es importante que se le informe al empleado cuales son las diversas áreas de la empresa y principalmente aquellas con las que habrá de tener mayor contacto, por ejemplo; ventas, contabilidad, centro de distribución, proceso electrónico de datos, devoluciones, etcétera.

Se le dará a conocer cuales son los nombres de los funcionarios y Gerentes de la empresa, así como el cargo de cada uno, para que vaya familiarizándose e identificando a cada uno de ellos.

Además debe de facilitársele los recursos materiales necesarios, tales como, escritorio, lugar de trabajo, máquinas de escribir y/o calcular, etcétera. Todo esto dependiendo del puesto que se trate.

Lo importante es que no debe faltarle ningún elemento de equipo útil para la realización de sus tareas o actividades.

Debe de otorgársele un instructivo detallado de las labores y - responsabilidades a su cargo, que debe de comprender correctamente, - firmando de recibido en una copia. También es conveniente que se le - muestren las diversas "formas" que se usan, conociendo su empleo y -- flujo dentro del departamento como para el empleado.

CAPACITACION Y DESARROLLO

Cuando el nuevo elemento se encuentra incorporado al departamento de crédito y cobranza y que éste entiende teóricamente la actividad a realizar, se estará en condiciones de llevar a cabo la instrucción -- diaria sobre la práctica.

Una vez que el empleado está dentro del departamento, se le inclu ye en el organigrama y se le hace ver de quién habrá de depender y/o - que personas dependerán de él, según el nivel o posición jerárquica -- que pase a ocupar.

Es recomendable que durante el principio de su nueva actividad se le mantenga al tanto del flujo de trabajo, ya sea para que lo lleve a cabo personalmente o mediante el auxilio de otro empleado conocedor - del puesto.

Si depende del administrador o Gerente, será éste quien tendrá - la responsabilidad de supervisarlo directamente. Al principio debe - de concedérsele una ayuda y apoyo total, así como los consejos necesar ios con el objeto de ir observando su desenvolvimiento y capacitación de instrucciones y procedimientos, hasta que se observe que por sí - mismo empieza a tomar la iniciativa, desarrollando el puesto con efi ciencia.

En el caso de que el nuevo empleado dependa directamente de otro jefe o supervisor del propio departamento, será éste quién tenga a su cargo la vigilancia y el entrenamiento informando al administrador o

Gerente el avance y aprovechamiento del mismo.

Es importante conocer días antes del vencimiento del contrato eventual, si el empleado está respondiendo aceptablemente a las diversas tareas encomendadas, con el objeto de lograr determinar si se le concede o no la planta. En caso de obtener resultados negativos, es preferible sustituirlo por otro candidato al puesto e iniciar nuevamente el ciclo de entrenamiento y supervisión.

Cuando los resultados son satisfactorios, sólo queda por continuar el control y la supervisión directa para que las labores sean desarrolladas con puntualidad y disciplina.

El departamento de crédito es muy importante dentro de las empresas y sus integrantes forman parte de la "maquinaria" administrativa comercial, por lo que éstos deben de estar bien capacitados y actualizados en cuanto a procedimientos modernos de trabajo, a fin de que logren un excelente desarrollo dentro de la empresa que les permita ocupar al paso del tiempo mejores puestos dentro de la organización o fuera de ésta.

Lo anterior depende indiscutiblemente de una adecuada administración del crédito y la cobranza, así como las buenas relaciones interdepartamentales que harán posible una superación profesional, un impulso y ejemplo a los demás empleados.

La capacitación necesaria y provechosa será satisfecha en la medida que la voluntad del empleado se lo permita, la calidad y experiencia de la gente que enseña y rodea, así como los programas de capacitación que el administrador y empresa consideren necesarios.

Como podrá observarse, aún cuando los factores tratados anteriormente son manejados esencialmente por el Departamento de Personal o Relaciones Industriales, se hace notar a grandes rasgos cual es el papel

que juega el administrador del crédito y la cobranza con ellos, ya que de ninguna manera se trata de interferir en actividades ajenas a la naturaleza del departamento, sino como ya se señaló, lo importante es que el administrador del crédito conozca y entienda la responsabilidad y beneficios que obtiene al considerar y llevar a cabo cada uno de los factores tratados.

CAPITULO V

LA DIRECCION EN EL CREDITO Y COBRANZAS

Cuando se cuenta con un planteamiento bien definido sobre lo que se va a hacer, así como con los elementos necesarios requeridos para ello, es importante considerar una etapa más que comprenda los pasos necesarios para hacer que el elemento humano realice las operaciones y alcance los resultados planeados. La etapa necesaria a que se hace referencia es conocida como Dirección.

Esta es una etapa más del proceso administrativo y es definida como: "Elemento de la Administración, en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente y con más frecuencia, delegando dicha autoridad, vigilando simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas". (Agustín R. Monce).

"La función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados" . (Koontz Y O'donnell).

"Una vez constituido el grupo social se trata de hacerlo funcional; tal es la emisión de la Dirección". (Henry Fayol).

Existe otra definición más enfocada hacia el concepto de Ejecución: "La Ejecución es lograr que todos los miembros del grupo deseen alcanzar los objetivos y se esfuercen en lograr los objetivos que el gerente desea que logren porque ellos quieren lograrlos". (George R. Terry).

Como en el inicio de este capítulo se señaló, se persigue que los resultados planeados sean logrados a través de la realización de éstos por los elementos humanos con que se cuenta para ello.

Ahora bien, el mérito del administrador consistirá en lograr que -

éstos se cumplan por medio de una buena Dirección de sus empleados, - quienes se encargarán de ejecutar los planes preestablecidos .

La Dirección del Departamento de Crédito y Cobranza, cualquier otro departamento o la empresa en su totalidad, requerirá de:

- Delegación de Autoridad por parte del Administrador hacia sus - colaboradores inmediatos.
- Ejercer dicha Autoridad, tanto el Administrador, como las gen-- tes a los que les fue conferida la autoridad.
- Establecer los canales adecuados de comunicación, que permitan ejercer la autoridad y a su vez controlar los resultados de ésta.
- Supervisión al ejercicio de la Autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

Es recomendable al aplicar la Dirección en el departamento o em-- presa, considerar lo siguiente:

- La obtención de un fin común se alcanzará sin problemas, en la medida en que se logren coordinar los intereses del grupo y/o - individuales de quienes tratan de alcanzarlo.
- La Autoridad en el Departamento de Crédito y Cobranza debe ejer-- cerse y entenderse como una necesidad de todo el grupo social y no como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.
- Cuando sea transmitida una orden deben seguirse los conductos - preestablecidos, respetando los niveles jerárquicos acordados, pudiendo faltar a esto sólo por excepción o necesidades urgen-- tes que lo requieran, sin olvidar que deberá de comunicar de - ello a jefes o encargados intermedios.
- Los conflictos a que haya lugar dentro de la organización debe-- rán de resolverse oportunamente.

La Ejecución de la Dirección dentro del departamento se realiza - mediante la correcta aplicación e interpretación de la autoridad, comunicación y supervisión, los cuales serán tratados por separado, cada uno de ellos.

AUTORIDAD

Esta se entiende como: "La Facultad para tomar decisiones que -- produzcan efectos". (Agustín R. Ponce).

Es por ello que en las organizaciones quienes deciden por lógica- on, quienes tienen la autoridad.

Por lo tanto AUTORIDAD, es la facultad conferida hacia algún o al unos elementos de la organización.

Esto es fácil de comprender, si recomendamos que cuando el Adminis- rador del Crédito y Cobranza le es turnada una solicitud de crédito por determinada cantidad y en base a la información soporte recopilada decide" si es aprobada o no la solicitud. Dicha facultad solo la pue- e tener una o dos personas, lo que implica que quienes pueden decidir el respecto son también una o dos personas y hay que pensar en el des- control o desorganización que se causaría, así como las incalculables rugas y pérdidas que se tendrían si cualquier persona de la organiza- ción pudiera decidir sobre un aspecto importante del crédito y la co- branza.

Como el ejemplo anterior se trata de recalcar que la persona que- tiene la facultad de decidir es quién lleva la Autoridad sobre alguna o algunas de las operaciones realizadas y que por lo tanto, deben quedar con anterioridad perfectamente definidas las actividades y responsabi- lidades de cada uno de los integrantes de la organización.

El problema a resolver por parte del administrador, consiste en saber detectar o elegir en un momento dado como debe ejercer la autori

dad, o sea la acción de decidir en un momento determinado, y para ello es necesario que conozca los diferentes tipos de autoridad, que son:

- Autoridad formal.- Es aquella que recibe el Administrador del Crédito de un Funcionario Superior (Gerente General, Subdirector, etc.) para ser ejercida sobre otras personas o subordinados.

Este tipo de autoridad puede concebirse de las siguientes formas:

A).- Autoridad lineal.- Se entiende ésto, cuando la autoridad es transmitida íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.

B).- Autoridad funcional.- Aquí la autoridad es transmitida por un grupo de "especialistas" hacia un mismo grupo de empleados.

C).- Autoridad operativa.- Es la facultad que se confiere a otras personas para que éstas decidan sobre los resultados o acciones que han de seguir las operaciones o actividades que se realizan en un departamento determinado.

D).- Autoridad técnica.- El mismo conocimiento técnico que tiene una persona le permite decidir sobre una determinada situación. En otras palabras las opiniones por venir de personal preparado son aceptados sin discusión.

E).- Autoridad personal.- Es la virtud natural que tienen algunos individuos para hacer que la gente haga lo que él decide, aún sin tener ninguna autoridad formal, operativa y/o técnica.

Como podrá observarse, existen autoridades que para poder ejercer se tienen que concederse formalmente, otras que por la experiencia y conocimiento, se convierten o hacen que sus decisiones sean tomadas en cuenta y por último queda por señalar aquella autoridad o don que tienen algunos individuos, que son obedecidos en sus decisiones sin que -

ecesariamente haya tenido la facultad de hacerlo por medio de formu
ismos.

En la práctica, el Administrador del Crédito y la Cobranza debe
entender cada una de las autoridades, con el fin de llegar a determi
nar en un momento dado si su autoridad es únicamente formal, por sus
conocimientos, o tiene "carisma" hacia los demás, o una combinación
de los tres. Otra ventaja de entender ésto consiste en, convencer de
alguna forma a sus subordinados ya sea bajo el régimen de autoridad
formal, operativa, técnica o personal, que la decisión a seguir es la
más conveniente. Hay que recordar que administrar es hacer a través
de otros, y que para que éstos hagan lo necesario hay que saberlo pe
dir.

Antes de tomar alguna acción de autoridad o mando, el administra
dor debe en principio, definir lo que ha de hacerse, determinar la me
jor forma de hacerlo y vigilar que se haga.

Para entender ésto, se recurre una vez más al ejemplo de autori
zación de créditos.

Si el administrador del crédito no determina que debe hacerse con
las solicitudes de crédito, éstas salen sobrando, y si por el contra
rio define que lo que debe hacerse es autorizar los créditos que enun
cia ésta, deberá a continuación señalar "que" y "como" debe de revisa
rse para ser aprobada o rechazada, ya que si no lo hace no podrá
ejercerse la acción de revisar y emitir una decisión al respecto.

Una vez establecido que se debe hacer y como hacerlo, debe vigi
larse que las normas o procedimientos determinados para llevar a cabo
la acción haya sido respetado y cumplido óptimamente, ya que de lo
contrario no habrá un control y/o vigilancia sobre las acciones a se
guir, obteniendo como resultado decisiones equivocadas que representa-

án pérdidas para la compañía.

Actualmente son tratados muchos aspectos teóricos y/o prácticos que hablan sobre la conducta del individuo sobre como entenderla, tratarla, etcétera, que son muy importantes, extensos y que deben de considerarse porque es en última instancia el individuo por el cual habremos de hacer posible la toma de decisiones, es por ello que se tratarán un poco sobre la necesidad y conveniencia de motivar a que la gente haga posibles las decisiones de la mejor manera, tanto para la compañía como para el bienestar de quién ha de ejecutar la acción.

Podrá decirse que el éxito del administrador depende de la habilidad para hacer que los empleados bajo su mando hagan las cosas. Tanto en el aspecto trabajo como personal siempre se busca que quienes nos rodean hagan lo que queramos, lo que decidamos y la mejor forma de lograrlo se presentará en la medida que el administrador sepa conocer a los empleados lo que ellos también desean.

En otras palabras deberá de concederse a los empleados lo que ellos quieren, para que ellos a su vez den al administrador lo que éste quiere, es una buena fórmula de motivación de empleados y trabajadores.

Lo que debe de concederse a éstos, no es necesariamente dinero ni beneficios personales, sino satisfacción psíquica al individuo.

Se dice que el empleado trabajará más por la recompensa psíquica que por la monetaria.

El administrador podrá ayudar a satisfacer las necesidades psíquicas del individuo considerando que éste necesita:

- Sentirse importante.
- Ser alabado en sus logros.
- Le sea concedida y respetada una posición importante que le corresponda.

- Comunicación, conocer lo que está sucediendo, informarlos de los problemas y objetivos que se establecen.
- Seguridad psíquica, la que adquieren en la medida en que sabe que es apreciado, respetado, comprendido, aceptado, etc.

Estas y otras maneras más que pueden existir debe considerarles

administrador para lograr sus metas a través de otros.

COMUNICACION

En líneas anotadas anteriormente se hizo mención a la comunicación, a la necesidad que tiene la gente de hacerse informar sobre las decisiones, objetivos y/o acuerdos que se toman y aún más si en ello se va a estar involucrados.

La comunicación es: "un proceso por virtud del cual nuestros sentimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros" (Agustín R. Ponce). La definición anterior, vuelve a señalar una vez más que el éxito del administrador dependerá de la habilidad que tenga para comprender a sus discípulos y de que éstos lo entiendan a él. Por lo tanto, ser eficaz en la comunicación ayuda a obtener mejor desempeño en el trabajo.

Esencialmente, la comunicación consiste en mantener informada a la gente y con ello crear actitudes, actos de cooperación y entusiasmo en la gente que tiene relación directa o indirectamente con el administrador.

Para que el Administrador de Crédito y Cobranza logre comunicarse con eficiencia, debe de tener una visión clara y saber perfectamente en lo que está tratando de comunicar a otros, distinguir la información que es necesaria compartir, considerando lo que el empleado quiere saber y lo que cree que debe saber y los medios que requiere para transmitirlos, (como puede ser el mismo personal supervisor que se tiene a cargo, memorandums, cartas, boletines, etcétera).

Otros de los aspectos a tomarse en cuenta para una efectiva comunicación por parte del administrador es, establecer las medidas necesarias para evitar que la información que proporciona sea mal interpretada y de igual manera deberá de cuidar que la información que recibe de niveles inferiores sea real y veráz. Ahora bien, el administrador muchas veces al comunicarse utilizará símbolos, los cuales debe de cerciorarse que los va a entender la gente tal y como su significado lo indica o como el quiere que se entiendan. En la misma situación se encuentran las gráficas o imágenes que en muchas de las ocasiones se utilizan y que sirven para ejemplificar o resumir en una sola presentación los resultados o datos necesarios que deben de conocerse.

Es conveniente que el administrador determine el carácter que ha de tener la comunicación para con sus compañeros o subordinados, éstos es que ha de decidir que ésta sea formal, (cuando el contenido deseado u ordenado por la empresa, a través de los canales señalados por ésta) o informal (cuando no se trata de circunstancias ni sigue los canales preestablecidos).

Según se trate la persona a la que se está comunicando, esta puede ser descendente o ascendente y puede ser transmitida verbal o escrita.

A continuación se presentan algunas ideas prácticas para que el administrador logre una efectiva comunicación de grupo:

- Es conveniente expresar puntos de vista en primera persona, evitando ambigüedades tales como: "dicen, alguien, la mayoría de la gente".
- En discusiones de grupo es conveniente hablar de alguien, en lugar de hablar acerca de alguien.
- Al expresar ideas y sentimientos al resto del grupo, se debe --

proporcionar información específica. El comunicar las causas - por las cuales no se está de acuerdo en algún punto de vista, - otorga a la contraparte la información necesaria para reconside- rar su punto de vista.

- Frecuentemente las comunicaciones verbales (y escritas) son po- co claras e indefinidas. En este caso el destinatario debe de - distinguir cuando el mensaje no es claro, repitiendo con "sus" - palabras la esencia del mensaje al que lo envía, ésta es una for- ma de comprobar si el mensaje ha sido captado, no se pensó y de lo contrario cabe hacer las aclaraciones pertinentes.
- Debe procurarse no interrumpir a otra persona cuando ésta está hablando, ya que demuestra que no se les está escuchando.
- No debe mostrarse desinterés, no responder a una pregunta, estar en descontento con alguien, cuando se le ha malinterpretado en - su mensaje.
- La actitud no debe ser pasiva, es conveniente solicitar lo que - se desee, no es aconsejable aceptar exteriormente las cosas, tan solo para denotar complacencia, es mejor participar, si no se - escuchó o entendió a alguien debe hacerse saber.
- Al comunicarse, deben de utilizarse conceptos que denoten seguri- dad del que está hablando, evitando palabras tales como: "creo, quizá, posiblemente", etcétera.
- No debe de responderse por otra persona cuando no se tiene la pa- labra, ya que se comunica a ésta y los demás integrantes, la im- presión de que él no es capaz de salir adelante.
- No es saludable considerar las interpretaciones personales como hechos, si no antes se han preguntado y confirmado éstos.
- Al comunicarse por escrito, debe cuidarse de no utilizar fragmen-

tos o palabras superfluas, poco comunes o expresiones rebuscadas que impidan una comunicación sencilla y comprensible.

- Las ideas o conceptos anteriores no son todos los que deberían de considerarse pero son algunas, las cuales el Administrador del Crédito y Cobranza puede comenzar a experimentar a fin de alcanzar una efectiva comunicación de grupo que le permita alcanzar los planes y resultados fijados.

SUPERVISION

Siguiendo con la idea de que la administración es hacer a través de otros, nos damos cuenta una vez más que no sólo basta escribir en un papel aquello que queremos realizar, sino por el contrario, es necesario mantener y elegir una forma de dirigir o emplear una autoridad adecuada, así como una comunicación clara y concisa para hacer que la gente realice nuestros objetivos.

La situación no termina aquí, el determinar el objetivo, mandarlo a cumplirlo a través de adecuados canales y formas de comunicación, no lo es todo, queda un paso más para cumplir la empresa encomendada: LA SUPERVISION.

Supervisión es una actividad que nos permite:

"Ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas". (Agustín R. Ponce).

La supervisión no es una actividad de control, es una actividad derivada de la ejecución que permite "vigilar" que las disposiciones sean llevadas a cabo, el control por el contrario es una acción realizada posterior a la ejecución de las metas.

El Administrador del Crédito y Cobranza realiza Funciones de supervisión, es más puede ser él un supervisor más, sin embargo la naturaleza y volumen no le permite centralizar esta actividad en él, es -

por ello que en muchas de las ocasiones se cuenta con un supervisor o supervisores, y éstos de igual que los administradores deberán de respetar algunas de las reglas definidas sobre dirección y que comúnmente le corresponden debido a que:

- Son los encargados directamente de vigilar que las cosas se realicen.
- Es la "parte" intermedia que enlaza al cuerpo administrativo con los empleados.
- Es el canal transmisor tanto de las órdenes o informaciones superiores, como de las inquietudes, deseos, disgustos y frustraciones de los empleados.

La supervisión es un aspecto muy importante que debe de cuidar el Administrador del Crédito y Cobranza, ya que la ejecución de ésta sin preparación y cuidados se transforma en una fuente de problemas para el departamento.

La tarea del supervisor es muy importante, debido a que su actuación es la generadora de entusiasmo y motivación hacia el grupo de empleados, así como de la disposición de éstos para contribuir a la realización de esfuerzos a fin de lograr resultados. De igual manera su conducta o actitud en el ambiente en que se realizan las actividades, repercute en la cantidad y calidad del trabajo que se ejecuta.

Una supervisión moderada crea un ambiente de libertad en el empleado, la cual le permite hacer mejor su trabajo, desarrollar y dar a conocer sus ideas y sobre todo dándole un trato de persona.

Para que el supervisor cumpla con sus tareas, es necesario:

- Hacerlo sentir parte del cuerpo administrativo, ya que realizan funciones de encargados o jefes.

- Que reciba instrucción sobre conductas y relaciones humanas, técnicas de comunicación, superación, dinámica de grupos, etcétera, muy aparte de las técnicas que puede tener por medio de la práctica o formación profesional.
- Respaldar sus decisiones y respetando su nivel (no ignorándolo o saltándolo) jerárquico dentro de la organización, siempre y cuando estas decisiones sean aceptables o dentro del marco señalado por su superior, salvo circunstancias muy especiales que se pueden presentar.

Cabe señalar que, en términos generales la amplitud de la supervisión estará supeditada a la preparación, profesionalismo de la gente, así como la naturaleza del trabajo y que el ejercerla de una u otra forma es necesaria para mantener una vigilancia u observación sobre los avances y realizaciones de los objetivos preestablecidos.

CAPITULO VI

CONTROL EN EL CREDITO Y LA COBRANZA

Como podrá observarse, en el desarrollo de los capítulos anteriores el proceso administrativo del crédito y la cobranza ha seguido una secuencia lógica para la operación del crédito. Se ha señalado la importancia de planear, organizar, integrar y dirigir aquellas acciones que se deseen alcanzar.

Como en el capítulo anterior se enunció que es necesario hacer que el elemento humano realice las operaciones y alcance los resultados planeados ya que esto se consigue a través de la implantación de la adecuada autoridad del administrador que permita guiar y vigilar sus subordinados hacia las metas deseadas.

Una vez realizado lo anterior, es conveniente considerar una etapa más, igual de importante que los demás, del proceso administrativo, cual se denomina "CONTROL".

El control es conocido o definido como:

"La medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente a fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes". (Maddock).

"Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizando y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo a lo planeado". (George Terry).

"En una Empresa el control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, las órdenes dadas y a los principios admitidos". (Peter F. Drucker).

Cabe señalar que el término "control" tiene dos sentidos diferen

A).- "Verificación, exámen" (sentido latino).

En este caso el control permite constatar la desviación entre lo previsto y lo realizado. Por lo que puede deducirse que la acepción en este caso es penalista y posterior.

B).- "Guía, impulso correctivo" (Sentido anglosajón).

para este otro caso, el término "control" es entendido como guía y acción correctora instantánea.

En función a las definiciones y sentidos que se dan al control, se concluye que; controlar implica guiar la operaciones de la empresa, de tal manera que permita que los resultados reales coincidan o superen a las metas deseadas a través de una determinación precisa sobre:

1o.- Establecimiento de los estándares de actuación satisfactoria.

2o.- Comprobación de los resultados reales frente a los estándares

3o.- Toma de decisiones correctas en aquellos casos en que los resultados reales no satisfagan los estándares.

4o.- Vigilancia sobre las realizaciones de acciones correctivas.

Por lo tanto el control es una herramienta necesaria que permite valorizar y conocer hasta que punto los resultados de las operaciones realizadas por el departamento, departamentos o empresa general han alcanzado o en que medida se han desviado de los objetivos fijados, a fin de identificar causas y reconsiderar las metas fijadas.

El Administrador de Crédito debe estar conciente de que las actividades que se realizan en el Departamento de Crédito y Cobranza estarán bajo control en la medida en que el desarrollo de estas estén orientadas y ajustadas a alcanzar un objetivo previsto con un margen de error predeterminado.

Por el contrario una actividad quedará fuera de control en la medida que ninguna disposición permita asegurar que su realización y de

terminación quedará dentro de un marco preestablecido.

La actividad del crédito y la cobranza como cualquier otra, puede controlarse en función a cantidad, calidad, tiempo y costo. La utilización de cada uno de estos factores o todos, estará a la característica y necesidad de controlar algún aspecto del trabajo o funciones del trabajo.

El control permite obtener una valorización de lo que se ha realizado, permite el establecimiento de una comparación entre lo realizado y lo que se esperaba, y en caso de diferencias se deriva una actividad subsecuente que tiene como finalidad investigar las causas de las desviaciones y la aplicación de medidas correctivas a resultados desfavorables y en su caso la continuación o mejoramiento de las técnicas o herramientas utilizadas para llegar a resultados satisfactorios (en tiempo, cantidad, calidad y costo).

El administrador del Crédito y la Cobranza debe considerar aquellos casos en que exista una valorización (medida) de resultados, pero una ausencia de objetivos, o viceversa que exista una definición de objetivos pero sin medida de las realizaciones, así como la ausencia de medidas correctoras por no conocer bien la influencia de los medios de acción disponibles, todo ello con el fin de evitarlo lo más pronto y mejor posible.

- 1o.)- La función del control es de carácter administrativo, que tiene relación con la acción de delegar, la cual no puede ser concedida sin control previamente definido.
- 2o.)- Para la realización del control, deben preestablecerse standard y/o metas a alcanzar en forma precisa.
- 3o.)- Un control debe usarse siempre y cuando su imposición sea justificada, obteniendo los beneficios que de el se esperan.

El control será más eficaz y útil si se concentra de preferencia en aquellos casos o circunstancias en que no se logró lo planeado.

Haciendo las consideraciones anteriores se estará en condiciones de implantarse, operarse, analizarse e interpretarse los controles de una manera eficaz.

Al hacer un análisis sobre la influencia e importancia del "control" en la Administración del Crédito y la Cobranza, se consideran los siguientes aspectos, cada uno por separado.

- La implantación de controles.
- La operación de controles.
- El análisis e interpretación de controles.

LA IMPLANTACION DE CONTROLES

Ante la decisión y necesidad del establecimiento de control en las actividades del departamento de crédito y cobranza, es útil determinar que es lo que se quiere empezar a controlar. De igual manera que si se tratara de la organización o empresa, en forma global, donde el control tiene un inicio desde la misma cumbre o alto puesto de ésta, un Administrador del Crédito y Cobranza que reflexione, desde su puesto, sobre el departamento, identificaría las áreas y/o tareas susceptibles a controlarse. Estas áreas o tareas una vez identificadas se convertirían en los factores críticos del departamento, los cuales se diferenciarían de los demás, debido a que es esencial una actuación satisfactoria para salvaguardar un funcionamiento adecuado de la empresa total.

La determinación de aquellas actividades que requieran de un diseño de control determinado, como ya se apuntó, dependerán de una ob-

etiva reflexión y análisis por parte del administrador, ya que por
er las empresas distintas en cuanto a su funcionamiento y metas a al
anzar, es difícil definir que actividades son las necesarias a con--
rolar.

Por lo anterior, sólo serán mencionadas algunas de las activida-
es que son consideradas indispensables dentro del ámbito del crédito
la cobranza.

- Otorgamiento del crédito.- Hay que considerar que es una herra-
mienta que permitirá a la empresa la realización de operaciones, que
posiblemente no podrían llevar a cabo de otra forma.

- Recuperación del crédito.- Sabemos que una venta no está reali-
zada hasta que es cobrada. La puntual recuperación de la cartera es -
vital para las empresas que vende a crédito.

- Estado de las cuentas incobrables.- Una vez que el departamento
de cobranza agota sus gestiones sin obtener la recuperación de la --
cuenta vencida, parcial o total, deberá de definirse lo más pronto po-
sible el paso más apropiado a seguir, ya sea que se recurra al trasla-
do de la cuenta al prelegal o sea necesaria la participación inmedia-
ta del departamento legal. En este caso el control dependerá de la -
estructura orgánica que tenga el departamento, ya que puede darse el
caso de que se cuente con un departamento jurídico dentro de la empre-
sa o si se recurre a algún despacho o abogado independiente pero por
honorarios.

Generalmente las cuentas vencidas de clientes en proceso de co - -
pro judicial continúan cargadas y revueltas o mezcladas con las mis -
as cuentas por cobrar, afectando la posición de la cartera vencida -
lo que resulta inexacto y presenta una imagen inconveniente. Sería -
más eficiente proceder a abrir una cuenta especial que dentro del mis

mo rubro de Cuentas por Cobrar, separe las de cobro judicial que no - afectarían la cartera vencida en cobro, y así se establecería un control de cuentas de clientes en poder de abogados.

Con el paso anterior, también se establece un procedimiento de -- control para crear y programar las reservas para cuentas incobrables.

Como se sabe, se hacen deducibles las cuentas canceladas que guarden y contemplen los requisitos que marca la Ley de Impuesto Sobre la Renta.

- Asimilar cambios en las políticas de ventas. Frecuentemente y por la evolución natural de los negocios, la Dirección Comercial se ve precisada a lograr expansión territorial o a cambiar sus políticas de ventas, a fin de aumentar la penetración en el mercado de los productos que representa.

- Determinación de cambios de procesos manuales a mecanizados.- Las empresas en desarrollo mantienen un número considerable de operaciones y con ello mayor personal que las controle. Ante tal situación deberá de analizarse e implantarse oportunamente un sistema adecuado que dé a la información y los registros mayor fluidez, oportunidad, reducción de costos y proyección a futuro.

Como podrá observarse existe toda una gama de actividades a considerar dentro del área del crédito y cobranza, actividades que como ya se señaló requieren de la atención, análisis y preocupación por parte del Administrador del Crédito y la Cobranza para llegar a definir cuáles de ellas requerirán de un determinado sistema de control.

LA OPERACION DE CONTROLES

Las empresas se llegan a preocupar demasiado en la elaboración y mantenimiento de sistemas de control con el fin de lograr una coordina

ción de las actividades de sus componentes y a la identificación de los problemas conforme surjan. Aún con esto, en muchas de las ocasiones, lejos de incrementar el control en la organización, estos sistemas reducen el efectivo para la organización. La causa de lo anterior, radica en la forma en que los gerentes emplean los sistemas de control.

Los sistemas de control normalmente recopilan información en tanto a aspectos específicos del rendimiento de la organización.

Se debe tomar en cuenta que los sistemas en sí no pueden controlar directamente el rendimiento de la organización, más bien proporcionar información a los administradores que se encuentran en la posición de ejercer el control. En la medida en que el administrador utiliza adecuadamente la información, el sistema de control funciona, por el contrario si la información es utilizada erróneamente, el sistema puede tener consecuencias inesperadas.

Ahora bien, se mencionan sistemas de control- ¿Cómo podrá elegir el más adecuado al Administrador del Crédito y la Cobranza?

Para ello se analizarán dos estrategias de control, las cuales una vez analizadas proporcionarán elementos de juicio al administrador para una mejor elección.

El Administrador del Crédito debe de analizar seriamente el uso de las medidas de los sistemas de control en el área de crédito y cobranza específicamente, además debe tomar en consideración las consecuencias de sus medidas en términos de los tipos de conducta que motiva en los colaboradores.

Las estrategias a que se hace mención son:

- CONTROL EXTERNO

Esta estrategia se basa en la suposición de que los subordinados,

en una situación particular son motivados primordialmente por medio de recompensas externas y necesitan ser controlados por sus supervisores.

-Operación

1o.).- Los objetos y standard relacionados al sistema, tienen que ser relativamente "dificiles", con el propósito de "estirar" a los subordinados y no dar lugar a flojear.

2o.).- Las medidas del área tiene que hacerse de tal manera que sean a "prueba de personas", con el fin de evitar que los colaboradores puedan manipular las medidas.

3o.).- Las recompensas tiene que estar directa y abiertamente ligadas al rendimiento, como lo indican las medidas del sistema de control.

- MOTIVACION INTERNA

En esta estrategia se supone que los subordinados pueden ser motivados creándoles un compromiso con los objetivos del departamento e involucrándolos en las tareas necesarias. Se estima que los empleados serán motivados por los sentimientos de realización, logro, reconocimiento y propia estima que nacen del buen desempeño de una tarea.

- Operación

1o.).- Aún cuando son fijados los objetivos, la diferencia no estriba en el grado de dificultad para que sean alcanzados, sino en el hecho de que se establecen participativamente, tienen cierta influencia en la naturaleza de éstos.

2o.).- Las medidas o resultados son empleados para identificar y solucionar conjuntamente los problemas y no para castigar o culpar, en el momento en que el administrador y colaboradores se reúnen para:

- a).- Determinar las causas del cambio.
- b).- Encontrar soluciones para los problemas que han surgido.

Por lo anterior, el sistema se convierte en una función de "advertencia a tiempo" de los problemas que surgen, iniciando el proceso de solución antes de que los problemas alcancen un estado de gravedad.

- 30.)- Las recompensas aún cuando van ligadas al rendimiento no están ligadas a una o dos medidas específicas, más bien la estructura de la recompensa destaca la responsabilidad por el rendimiento global de la tarea.

El sistema anterior, ayuda al administrador a ejercer el control la conducta de los subordinados dirigiendo los esfuerzos futuros y castigando las actividades pasadas de cada uno.

Las estrategias antes señaladas no necesariamente son las más adecuadas para todos los casos, ambos tienen ventajas y desventajas y el administrador del Crédito y Cobranza en forma consciente y cuidadosa debe elegir el enfoque que mejor se adapte a su situación particular.

Para una mejor elección en las alternativas debe de considerarse siguiente:

- 10.)- Debe de observarse una consistencia existente entre la selección de estrategia y el estilo de mando.

Al seleccionar una estrategia de control, el Administrador de Crédito y Cobranza, quizá tenga que modificar su estilo o su estrategia para que su enfoque global administrativo sea consistente.

- 20.)- El clima, la estructura y el sistema de recompensas de la organización y/o el departamento de créditos y cobros. Pa

que una estrategia de control sea efectiva tiene que estar relacionada con otros factores de la organización que determine la conducta de los empleados, que el sistema elegido vaya de acuerdo con las políticas de la compañía.

30.)- Precisión de las medidas del rendimiento de las actividades.

Existen casos en que las medidas de los sistemas de control reflejan con exactitud el rendimiento.

Quando el sistema de control es un indicador poco confiable del rendimiento, es difícil poner en práctica una estrategia del estrecho control interno, traería consecuencias desfavorables.

En esta situación será conveniente optar por una estrategia de control organizativo de mayor orientación interna.

40.)- Las diferencias individuales de los subordinados dado que las personas responden a necesidades diferentes, pueden comportarse de manera diferente dentro del mismo departamento. Es necesario señalar que si bien existen personas que responden a la oportunidad de participar, hay otros que no requieren asumir responsabilidades.

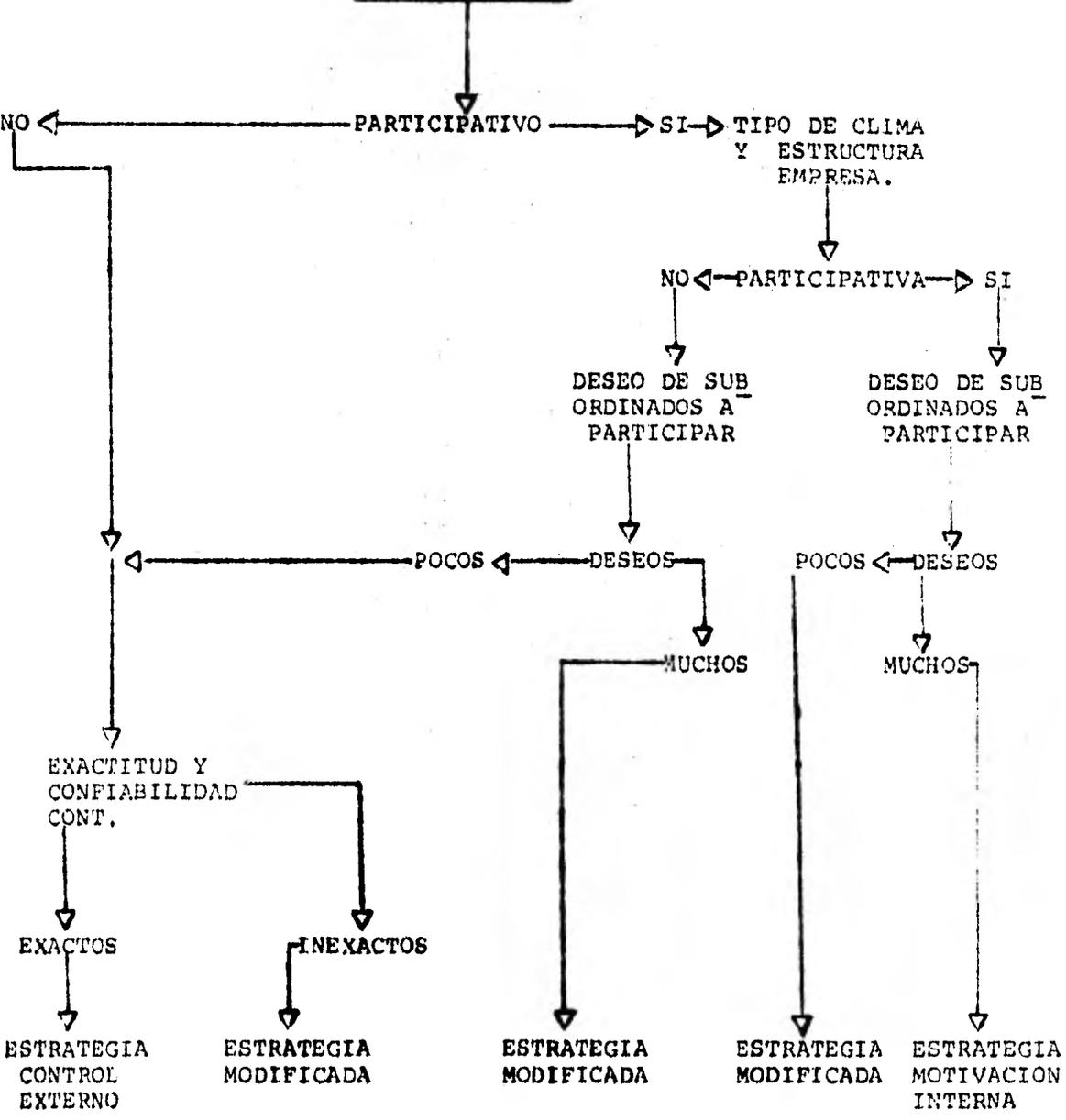
Al parecer el administrador habrá de tomar en cuenta demasiados factores para una buena selección de los sistemas de control apropiados.

Una forma de solucionar las dudas que se presentan, es utilizar o recurrir a la técnica del "árbol de las decisiones" y así poder observar las posibles respuestas ante las diferentes circunstancias.

(Ver Anexo F).

ANEXO F

ESTILO DE MANDO



*1

*2

*3

- *1).- Los problemas se presentan debido a serias inconsistencias entre los factores que implican una estrategia de control externo y falta de capacidad para medir el rendimiento con exactitud.
- *2).- La estrategia de motivación interna sólo puede emplearse - dentro de los límites impuestos por la organización o donde el administrador tiene el poder suficiente para resistirse al sistema.
- *3).- La estrategia de la motivación interna puede emplearse, pero el gerente tendrá que motivar a sus subordinados para que - participen y desarrollen las habilidades que propician la - participación.

Un sistema de control y la forma en que se usa consitituyen una - arma poderosa para influenciar la conducta de los individuos de la or- ganización o el departamento.

EL ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS CONTROLES

Este es el último paso en el proceso de control, en el cual se ob- tiene como resultado el hacer o ver que se hayan realizado las opera-- ciones de acuerdo con lo esperado. Se tomará la información proporci- nada por los controles, la cual se analizará y en caso de haber varia- ciones importantes se llevarán a cabo inmediatamente, las acciones ne- cesarias.

Las acciones correctivas las ejercen quienes tienen facultades pa- ra dirigir o son responsables sobre el procedimiento que se está llevan- do.

Es importante, tomar en cuenta el sistema de control que se está llevando a cabo, a fin de interpretar y analizar adecuadamente los re- sultados obtenidos.

Cuando se ha optado por llevar una estrategia de control externo, se espera lo siguiente:

- A).- Tal estrategia puede llevar a los empleados del Departamento de Crédito y Cobranza a superar sus medidas de rendimiento, pero no crea compromiso alguno para que desempeñen mejor su tarea. El empleado llegará a pensar que hacer las cosas -- "bien" significa hacerlas con relación a las medidas o stand dares del rendimiento y no necesariamente desempeñará sus ta reas de manera más eficiente.
- B).- Existe el riesgo de que los resultados recibidos puedan estar manipulados. La información falsa, el establecimiento - intencional de objetivos standard bajo y/o el sabotaje del - sistema serán causa de los miembros del departamento u orga- nización.
- C).- Los empleados pueden destinar todas sus energías a una con- ducta específica medida o standarizada, a la vez que se olvi- dan de otra conducta que aunque no está midiéndose es vital para las operaciones del departamento.
- D).- La reducción del flujo de información requerida, cancelación o retención de datos, evitará que la información negativa -- llegue a los gerentes de niveles altos, los cuales se necesi- tan para una oportuna y correcta toma de decisiones.

La estrategia de control a través de motivación interna, integra siguientes situaciones a considerar en los resultados que proporcio

- La sesión del control total de los objetivos específicos y pre establecidos invita al empleado a que establezca otros objeti- vos menos ambiciosos.

- La información obtenida de dichos controles es útil para la solución de problemas y no para la evaluación personal y específica, por lo que no se considera básica para la asignación de recompensas.

- No todos los individuos responden al proceso de participación, debido a diferencias de personalidad o de estilos de trabajo.

Como podrá observarse, dependiendo del sistema de control elegido se deben de considerar algunos aspectos especiales que podrían destruir la objetividad de los resultados que proporciona.

Para un análisis e interpretación de los controles preestablecidos, el Administrador de Crédito y Cobranza, debe mantener a la mano planes y standard convenidos con el objeto de alcanzarlos.

Al contar con resultados negativos en cuanto a la consecución de objetivos, implica orientar el análisis hacia la búsqueda de aquellas causas que obstaculizaron de algún modo la realización de las metas desvistas.

Como podrán observarse, los controles nos señalarán las actividades realizadas, una vez obtenido esto, los resultados se compararán contra lo deseado, lo cual nos conducirá a emitir un voto de aprobación o desaprobación de los resultados, aplicando a la vez la acción correctiva que sea necesaria.

El último paso es la corrección de la desviación por medio de medidas que el Administrador de Crédito y Cobranzas o sus jefes inmediatos consideren necesarias.

Es importante aclarar que ante las diferencias obtenidas es conveniente utilizar un criterio objetivo para dar la importancia que se mere a la desviación obtenida.

El control administrativo es más fácil concentrando la atención - sobre excepciones o variaciones importantes de los resultados esperados.

Hasta aquí se ha logrado hacer una exposición de las diferentes - faces que integran el proceso administrativo en el ámbito de crédito y cobranza.

Deseando que el análisis hecho de cada una de las importantísimas etapas del proceso administrativo haya alcanzado los fines que tiene - preestablecidos este estudio.

CAPITULO VII

SUMEN Y CONCLUSIONES

La actividad del Crédito se remonta a miles de años, aún cuando - Crédito nació como una herramienta necesaria para consumidores, organizaciones públicas y/o privadas y entre una o más naciones, las cuales han hecho uso de ésta para intercambiar bienes, servicios, dinero, etc., las cuales redituan un margen de utilidad para el que los proporciona y un medio para satisfacción de necesidades para quien los recibe. Todo ello bajo el entendimiento de que, el Crédito se desenvuelve dentro de un ambiente de confianza entre el otorgante y el receptor del derecho o bien presente a pago futuro.

La confianza, esencia impercedera de la acción del Crédito, que será garantizada y soportada por títulos de Crédito tales como: Letra de cambio, pagarés o cheques. La confianza será concedida en la medida en que sean analizados exhaustivamente la personalidad, capacidad y capital del solicitante.

La actividad del Crédito y la Cobranza, como cualquier otra que se desarrolle dentro de una organización, será bien encausada siempre cuando estén regidas por un proceso administrativo que le permita manejar, organizar, integrar, dirigir y controlar los elementos materiales y humanos, así como todas aquellas operaciones inherentes a la acción del crédito y la Cobranza, con el fin de recuperar en una forma eficiente el Crédito concedido a personas Físicas o Morales, considerando desde luego, un margen de riesgo predeterminado los cuales serán menores en la medida en que se administre eficientemente el Crédito otorgado, y con ello se logren los objetivos de la organización o empresa.

Al planear cada una de las funciones de acuerdo a los objetivos deseados se deben definir los procedimientos necesarios para la concepción y recuperación del Crédito, las políticas, estrategias y demás técnicas que guíen las decisiones y establezcan los objetivos que como departamento de Crédito y Cobranza se tratarán de alcanzar. Al fijar las políticas de la empresa es importante que éstas sean claras cuidando que su directriz esté orientada hacia el establecimiento de parámetros en función a : Días cartera o plazos de Crédito, reducción de saldos mayores a los preestablecidos, las condiciones financieras y crediticias hacia los clientes importantes, la cobranza, revisión y actualización de límites de crédito, revisión de documentos al cobro, etc., tratando de mantener un equilibrio que permita el desenvolvimiento de la acción administrativa del Crédito y la Cobranza.

A fin de soportar objetivamente cada una de las acciones a realizar, el administrador habrá de recurrir a los procedimientos, a través de los cuales se establecerán los métodos necesarios para llevar eficientemente cada una de las acciones. Por lo tanto, los procedimientos se constituirán como guías de acción, más que de pensamiento que tienen como misión detallar la forma más efectiva bajo la cual las actividades deberán de cumplirse señalándose en un orden cronológico y determinándose el costo probable que habrá de emplearse en cada una de las actividades.

La empresa bien administrada, ya sea industrial, comercial o de servicio, que canalice sus ventas por medio del Crédito, requiere para su desenvolvimiento contar con un departamento de Crédito y Cobranza bien organizado, coordinando en un solo esfuerzo al hombre y los materiales de trabajo, asignándoles sus respectivas posiciones, obligaciones y responsabilidades necesarias para la realización de las diferentes -

funciones del departamento.

Para el logro de lo anterior habrá de definirse en forma apropiada la ubicación que deberá de tener el departamento de Crédito y Cobranza dentro de la empresa, lo cual, conforme se ha avanzado en técnicas y estrategias comerciales se ha hecho cada día más difícil, debido en parte a conceptos costumbristas o conservadores que son esencialmente de carácter antagónico. Es recomendable, al tratar de definir la ubicación del departamento de Crédito y Cobranzas, considerar el tipo de empresa y sus sistema de operación, el mercado en que se desenvuelve, la competencia, el volumen de ventas a crédito, el plazo que concede, etc., para lograr así una ubicación que se ajuste más a las características y necesidades de la empresa.

La actividad crediticia, por su importancia y delicada labor demandando de personal ideal, preparado y capacitado lo cual se logra empleando correctas y adecuadas técnicas de selección e inducción que le permita comprender y alcanzar de la mejor forma los objetivos de la empresa.

Para que el administrador del Crédito impulse y oriente la voluntad de cada miembro del departamento hacia la consecución de los objetivos fijados, habrá que emplear una dirección tal que le permita, que quienes se encarguen de ejecutar cada una de las acciones, las ejecute de acuerdo a los planes preestablecidos. De lo anterior, se deduce que el éxito del administrador dependerá del estilo de mando y autoridad que elija, en la forma que delega tanto responsabilidades como la autoridad necesaria para cumplir éstas, de su habilidad que tenga para comprender a sus subordinados y que éstos lo entiendan a él, y la determinación de una adecuada comunicación entre ambas partes, que les permita mantener un flujo de información recíproca con el fin de crear activida

positivas y actos de cooperación y entusiasmo en beneficio del lo de las metas deseadas.

La mejor forma para poder asegurarse que las personas logren resultados de acuerdo a los planes predeterminados por el administrador de Crédito y Cobranza, es estableciendo y eligiendo los sistemas de control necesarios que permitan al administrador, a través de los datos que éstos recopilan, comparar los resultados obtenidos contra los estándares preestablecidos y poder así detectar desviaciones en el flujo de operaciones, determinado y aplicando oportunamente las medidas necesarias para corregirlas y evitar que se sigan sucediendo.

Es de suma importancia no perder de vista que el Crédito Comercial representa uno de los pilares en el desarrollo de toda empresa, la parte vital que alienta la buena marcha de un negocio, la cual deberá cuidarse mediante el establecimiento de mecanismos administrativos eficientes.

Del resumen anterior, se desprende la siguiente conclusión única: La adecuada administración del Crédito y Cobranza coadyuvará a determinar en forma eficiente la solvencia del acreditado, lo cual redundará en una oportuna recuperación de los bienes transferidos, evitando que la economía de la empresa se vea afectada por tener que absorber pérdidas por cuentas malas.

BIBLIOGRAFIA

NCO ILLESCAS, FRANCISCO.

"CONTROL INTEGRADO DE GESTION"

LIMUSA. MEXICO, 1976.

MANN, CORTLANDT Y A. NADLER, DAVID.

"APTE LOS SISTEMAS DE CONTROL A SU ESTILO DE MANDO"

LIOTECA, HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ICO, 1976.

OL, HENRY.

MINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL"

HERRERO HERMANOS, SUCS. S.A. MEXICO, 1976.

DRUCKER, PETER.

"NUEVA FUNCION DE LA DIRECCION EMPRESARIAL"

LIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ICO, 1973.

RERA GONZALEZ, EDUARDO.

"PECTOS CONTABLES DE LA INVERSION DE CUENTAS POR PAGAR"

ICO, 1962. (TESIS DE CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR)

SUELA NACIONAL DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

M.A.M.

H. MOSTI, FRANCISCO.

"MANUAL DEL GERENTE DE CREDITO"

ED. PLICROMIA. MEXICO, D.F.

J. DICKSON, FRANCLYN.

"EL EXITO DE LA ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS"

ED. DIANA. MEXICO, 1978.

LAZZARO, VICTOR.

"SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS"

ED. DIANA. MEXICO, 1979.

MCBEATH, GORDON.

"ORGANIZACION Y PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS"

ED. LOGOS. CONSORCIO EDITORIAL, S.A. MEXICO 1976.

MASAICHI HIRATA TANAMACHI, ARTURO.

"LA FUNCION DEL CREDITO Y COBRANZA EN UNA EMPRESA COMISIONISTA DE A
BARROTES EN GENERAL"

MEXICO, 1972 (TESIS DE LIC. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS)

UNIVERSIDAD LA SALLE.

PUBLICACION DE LA S.I.C.

SERIE LA EMPRESA, " ¿COMO ORGANIZARLA? "

MEXICO, 1975.

LICACION DE LA S.I.C.

IE LA EMPRESA, "CONSIDERACIONES PREVIAS A LA IMPLANTACION DE UN
TEMA DE INFORMACION"
ICO, 1975.

ETTINGER, RICHARD Y E. GOLIEB, DAVID.

EDITOS Y COBRANZAS"

COMPANIA, EDITORIAL CONTINENTAL, S.A.
ICO, 1981.

ES PONCE, AGUSTIN.

ANALISIS DE PUESTOS"

LIMUSA. MEXICO, 1980.

ES PONCE, AGUSTIN.

MINISTRACION DE EMPRESAS" PRIMERA PARTE

LIMUSA. MEXICO, 1976.

ES PONCE, AGUSTIN.

MINISTRACION DE EMPRESAS" SEGUNDA PARTE

LIMUSA. MEXICO, 1976.

TERRY, JEORGE.

INCIPIOS DE ADMINISTRACION"

COMPANIA, EDITORIAL CONTINENTAL, S.A.
ICO, 1972.

TEJON MEJIDO, JAIME.

"ALGUNOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y DE CONTROL DEL COMISIONISTA EN GRANDE"

MEXICO, 1966 (TESIS DE CONTADOR PUBLICO)

F.C.A. U.N.A.M.

VELAZQUEZ MASTRETA, GUSTAVO.

"ADMINISTRACION DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCION"

ED. LIMUSA. MEXICO, 1976.

WOESSNER, PEDRO.

"MAUAL DE COBRANZAS" TEORIA Y PRACTICA.

ED. DIANA. MEXICO, 1980.

WINSLOW TAYLOR, FEDERICK.

"PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA"

ED. HERRERO HERMANOS, SUCS. S.A.

MEXICO, 1976.

ZAPICO, RAMON

"CREDITOS Y COBROS"

ED. MINERVA.

MEXICO, 1967.