

301802

26
Feb

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

Con estudios reconocidos a la U.N.A.M.

"LA IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE
CREDITO Y COBRANZAS EN LAS
EMPRESAS"

Seminario de Investigación
Que para obtener el título de
Licenciado en Administración

FALLA DE ORIGEN

Presentan

Mireya Quiroz Macías
Aurelio Endonio Juárez



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 está 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.

I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	I
CAPITULO I	
1 DEFINICION DEL CREDITO	1
1.1 Antecedentes Históricos	1
1.2 Etimológico	2
1.3 Comercial	3
2 IMPORTANCIA DEL CREDITO	5
2.1 Punto de Vista Comercial	5
2.2 Ventajas del Crédito Comercial como Fuente de Financiamiento	7
2.3 Punto de Vista Financiero	9
3 CLASIFICACION DEL CREDITO	10
3.1 Por su Naturaleza	12
3.2 Por su Vencimiento	12
3.3 Por su Finalidad	13
CAPITULO II	
4 IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO	15
4.1 Políticas del Departamento	16
4.2 Organización del Departamento de Crédito y Cobranzas	23
4.3 Su Relación con otros Departamentos	32
5 FLUJO DE LA DOCUMENTACION	38

	Página
5.1	Mecánica de la Solicitud del Crédito 40
5.2	Trámites del Crédito 45
5.3	Sistema de Cobranza 48
6	IMPORTANCIA DE LA INFORMACION 51
6.1	Desde el Punto de Vista Financiero 51
6.2	Desde el Punto de Vista Comercial (ético) 52
6.3	Desde el Punto de Vista Estadísticas de la Cartera 53
 CAPITULO III	
7	RECUPERACION DE LA CARTERA 57
7.1	El Control de la Cartera fuera de la Compañía 57
7.2	El Control de la Cartera a través de los Cobradores 60
7.3	El Control de la Cartera a través de los Vendedores 63
8	PRINCIPALES CAUSAS QUE ORIGINAN DEFICIENCIA EN LA COBRANZA 66
8.1	Exceso de Confianza en el Cliente 66
8.2	Favoritismo 67
8.3	Falta de Aplicación de las Políticas Establecidas 69
9	EL EXCESO DE INVERSION EN LAS CUENTAS POR COBRAR 70

	Página
9.1 Aspectos Generales	70
9.2 Sus Causas	73
9.3 Sus Efectos	75
CAPITULO IV	
10 ANALISIS FINANCIEROS EN EL OTORGAMIENTO	
DE CREDITOS	77
10.1 Estados Financieros (definición)	77
10.2 Razones Simples	84
10.3 Clasificación de Razones	85
11 DIVERSAS FUENTES DE INFORMACION	91
11.1 Necesidad de la Información Financiera en las Empresas.....	92
11.2 Fuentes de Información Internas	94
11.3 Fuentes de Información Externas	95
CAPITULO V	
12 CASO PRACTICO "EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS EN LAS EMPRESAS CO MERCIALES"	97
12.1 Planteamiento del Problema	97
12.2 Hipótesis	97
12.3 Universo	97
12.4 Muestra	97
12.5 Cuestionario	98

	Página
12.6 Tabulación de Datos por Pregunta	103
12.6.1 Objetivo de la Tabulación	108
12.6.2 Resultado de la Tabulación	108
12.6.3 Análisis de Resultados.....	109
13 CONCLUSIONES	111
14 BIBLIOGRAFIA	113

I N T R O D U C C I O N

Debido a la necesidad que ha surgido desde siempre de confiar en el hombre y a consecuencia del incremento en los volúmenes de operaciones, los negocios dejaron de ser una industria personal o familiar para convertirse en lo que ahora son las pequeñas, medianas o grandes empresas, mismas que fué necesario controlar y organizar, siendo uno de los renglones más importantes de vigilar el Crédito y la Cobranza, no se pretende dentro de éste trabajo abarcar todas y cada una de las situaciones especiales que pueden llegar a tener efecto dentro del campo del Crédito y la Cobranza, si no que la intención es la de hacer notar en forma genérica la importancia que debe tener el Departamento de Crédito y Cobranzas en las empresas.

Al obtener un crédito, las empresas benefician su capital y por éste conducto pueden realizar una mayor productividad y ventas de sus productos, que a su vez trae como consecuencia un auge en el desarrollo económico de un Estado y posteriormente de un País.

Asimismo, el éxito de las empresas se debe también a la efectividad con que se manejen las operaciones de cobranzas, ya que en dicho departamento recae la seguridad de efectuar una transacción y concretarla con la recuperación de la misma,-

logrando resultados satisfactorios, en el tiempo estipulado para efectuar el cobro.

Por medio de éste seminario se pretende conocer como funciona un Departamento de Crédito y Cobranzas y ponerlo a la disposición de las personas en el tema, para que puedan realizar una mejor selección y aplicación del Crédito, así como mejorar sistemas en la cobranza con el propósito de eliminar riesgos que se traducen en pérdidas considerables para las empresas.

El ejecutivo de Crédito y Cobranzas, es el responsable de las actividades que se efectúan en dicho Departamento, asegurándose de que la cobranza se realice eficazmente, de acuerdo a los límites de Crédito establecidos.

1 DEFINICION DE CREDITO

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

"El Crédito ha existido desde hace ya mucho tiempo, se puede decir que surgió con el comercio mismo.

Anteriormente el prestamista cobraba intereses muy altos, -- que fluctuaban entre el 40% y 75%, ésto se debía principalmente a que se corrían muchos riesgos en aquella época. -

Existían leyes y decretos que establecían penas corporales - para los deudores que no pagaban, éstas consistían en la con fiscación de sus bienes y en algunos casos se llegaba a la - pena de muerte, el castigo más común que existía en aquel -- tiempo era su venta en calidad de esclavo.

En el comercio griego se hizo un documento que era similar - a la letra de cambio y a la carta de transferencia, tan uti- lizadas por los romanos, ésto se hizo con el fin de poder re ducir el riesgo, por que con frecuencia las caravanas de mer caderes sufrían asaltos cuando viajaban de población a pobla- ción vendiendo su mercancía, por esas circunstancias los mer caderes depositaban su dinero con los banqueros y éstos les extendían un documento que les era pagado por su correspon- sal en la población destinada.

El Crédito fué evolucionando más, a través del comercio marítimo, por que el movimiento de exportación e importación necesitó de dinero ajeno para realizar las operaciones, por éstas circunstancias y éstos a su vez daban dinero y hacían la travesía junto con la mercancía para venderla en otros lugares.

Los primeros vestigios del Crédito en México, se encuentran entre los aztecas, al finalizar el siglo XV, la economía de los aztecas habían alcanzado un notable desarrollo; las --- transacciones comerciales muy incrementadas, se realizaban - no solo mediante trueques, sino como verdaderas operaciones de compra-venta, cuyos instrumentos de cambio eran distintos tipos de moneda que, aunque no acuñadas, desempeñaban el papel de éstas. Las diferentes especies de monedas empleadas - por los aztecas eran: El cacao, pequeñas telas de algodón, - piezas de cobre, etc." (1)

1.2 ETIMOLOGICO

Crédito, del Latín, CREDITUM, ascenso.

Ascenso, del Latín, ASSENSUS, acción y efecto de asentir.

(1) Emilio Villaseñor Fuente, "Elementos de Administración de Crédito y Cobranzas". Trillas. México 1985 pags.9, 10 y 11

Asentir, del Latín, ASSENTIRE, de ad, a y sentire, sentir.
"Admitir como cierto lo que otro ha afirmado o propuesto -
antes. Se otorga Crédito cuando existe la confianza de que
el sujeto de crédito cumplirá con la obligación que ha con-
traído. Crédito también significa la entrega de un valor ac-
tual, ya sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de
confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un -
futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado".

(2)

"Crédito, sustantivo masculino que significa creer, confiar,
acreditar, honrar, dar fiado, bonificar". (3)

"El dinero, dicen los economistas, es un medio de intercam-
bio, lo cual quiere decir que es algo que se usa para facili-
tar el comercio o la entrega de bienes y servicios de una -
persona a otra". (4)

1.3 COMERCIAL

(2) IDEM, pag. 11

(3) Ramón García Pelayo y Cross, "Pequeño Larousse Ilustra-
do". Ediciones Larousse. México 1976. pag. 284

(4) John W. Seder, "Crédito y Cobranzas". México 1983

C.E.C.S.A. pag. 9

aquellas personas a quienes su empresa compra accesorios y materiales, pueden en realidad, proveerle de capital. El uso de Crédito Comercial, frecuentemente no se considera como una fuente de capital; sin embargo, puede ser bastante efectivo. En primer término, los plazos normales de crédito de 30, 60 ó 90 días que son ofrecidos por muchos proveedores pueden servir como una fuente principal. En forma ordinaria, una empresa compra sus abastecimientos y materiales mediante crédito de otras empresas y registra la deuda como Cuentas por Pagar. Las Cuentas por Pagar, o Crédito Comercial, es la mayor categoría individual del crédito a corto plazo y representa alrededor de 40% de los pasivos circulantes de las corporaciones no financieras. Este porcentaje es un poco más alto en el caso de las empresas pequeñas, debido a que éstas empresas pueden no calificarse como sujetos de financiamiento al ser evaluadas por otra fuente, adquieren un elevado Crédito Comercial. "El Crédito Comercial es una fuente espontánea de financiamiento, ya que surge de las transacciones ordinarias de los negocios, por ejemplo: supóngase que una empresa hace compras promedio de \$ 2,000.00 diarios en términos de neto 30 días. En promedio, deberá 30 veces \$ 2,000.00, ó \$ 60,000.00 a sus proveedores. Si sus ventas, y consecuentemente, sus compras se duplican, las Cuentas por Pagar también se duplican.

carán a \$ 120,000.00. La empresa habrá generado en forma espontánea un financiamiento adicional de \$ 60,000.00. En forma similar, si los términos de crédito se extienden de 30 a 40 días, las Cuentas por Pagar aumentarán de \$ 60,000.00 a \$ 80,000.00; de tal forma, alargar el período de crédito, -- así como ampliar las ventas y las compras, genera un financiamiento adicional". (5)

2 IMPORTANCIA DEL CREDITO

2.1 PUNTO DE VISTA COMERCIAL

El Crédito es de gran importancia en la economía del país y de las empresas, representa una herramienta administrativa - fundamentalmente para su desarrollo. Hace más productivo el capital, aumenta los volúmenes de venta, incrementa la producción de bienes y servicios, y como consecuencia hay una - disminución en los costos unitarios, establece plazos largos para pagar y así fomentar el uso de los servicios y la adquisición de bienes.

En los establecimientos de venta al menudeo, la mayor parte

(5) J.F. Weston, E.F. Brigham, "Finanzas en Administración" Interamericana Volumen I. México 1985. pag. 402.

de ellas se efectúan al contado, mientras que en las empresas industriales y en los comercios al mayoreo, se hacen casi todas a base de crédito.

Si se clasifica al crédito bajo el punto de vista de su utilización, el crédito industrial, mercantil o comercial, surge de la venta de bienes (o de proporcionar servicios) por un fabricante o por un distribuidor a otro fabricante, o a otro distribuidor o a un detallista.

Una de sus características, es que su objeto es siempre bienes o servicios, por lo que se distingue del crédito bancario, que es un crédito de dinero.

Su distinción del crédito de inversión se produce por la naturaleza de los bienes que se otorgan por el plazo, por las garantías y por la distinta reglamentación jurídica para su obtención.

Cuando el crédito es concedido, se prevee a las personas de un capital adicional, ya sea éste dinero, mercancías o servicios, y se piensa que es un medio para ayudarlo a obtener riquezas, y si mediante el crédito estamos obteniendo utilidades, podríamos decir que los créditos han sido dirigidos adecuadamente.

El crédito transfiere los medios de producción y lógicamente van a ser transferidos hacia aquellas personas que son más capaces de usarlo.

Hoy en día, prácticamente todas las operaciones o transacciones comerciales se realizan a crédito, con excepción de aquellas operaciones que son en cantidades pequeñas y de poco costo que realiza el comprador y las hace al contado.

Actualmente, debido al gran aumento de ventas que se han logrado por medio del crédito, se ha adoptado de manera universal el que las empresas los establezcan como una política sólida, principalmente si se trata de artículos duraderos, cuyo costo sea elevado.

2.2 VENTAJAS DEL CREDITO COMERCIAL COMO FUENTE DE FINANCIAMIENTO

El Crédito comercial, una forma acostumbrada de hacer negociaciones en la mayoría de las industrias, es conveniente e informal. Una empresa que no califique como sujeto de crédito en una institución financiera para recibir crédito comercial porque las experiencias anteriores han familiarizado al vendedor con la confiabilidad crediticia del cliente.

El vendedor conoce las prácticas mercantiles de la industria y se encuentra por lo general en buena posición para juzgar la capacidad del cliente y el riesgo de vender a crédito. El monto de crédito comercial fluctúa de acuerdo con las adquisiciones del comprador, pero dichas fluctuaciones se encuen-

tran sujetas a los límites de crédito que puedan operar en cada caso. Aún es cuestionable si el crédito comercial cuesta más o menos que otras formas de financiamiento. El comprador a menudo no tiene otra forma de financiamiento disponible, y los costos pueden equipararse a los riesgos que asuma el vendedor. Sin embargo, en algunos casos el crédito comercial se usa sencillamente por que el comprador no se dá cuenta de su costo. En tales circunstancias, un cuidadoso análisis financiero puede conducir a la substitución de formas alternativas de financiamiento.

En el otro extremo, el crédito comercial puede representar un subsidio virtual o un instrumento de promoción de ventas ofrecido por el vendedor. Los autores conocen, por ejemplo, algunos casos en que los fabricantes literalmente proporcionaban todo.

El financiamiento a las nuevas empresas, al vender a términos de crédito mucho más prolongados que los de la nueva compañía, en un caso, un fabricante que estaba ansioso por obtener una negociación en un área en particular, hizo un préstamo a una nueva compañía para cubrir los gastos operativos durante las fases iniciales y "amarró" el pago de las cuentas por pagar con las entradas de efectivo. Sin embargo, aún en tales casos la empresa compradora debe tener cuidado de no estar pagando un costo de financiamiento oculto bajo la for-

ma de productos cuyo precio sea más alto del que podría obtenerse en alguna otra parte. Extender un crédito implica un costo para las empresas vendedoras, y ésta puede estar elevando sus propios precios para compensar el aparentemente crédito gratuito que extienden.

2.3 PUNTO DE VISTA FINANCIERO

El Crédito Financiero es otorgado por las instituciones Financieras, las cuales son reglamentadas por dos leyes: La ley general de títulos y operaciones de crédito y la ley general de instituciones de crédito y Organismos auxiliares, además, existen tres órganos de vigilancia de las operaciones que realizan los bancos y son: El Banco de México, S.N.C. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, las cuales cuidan de que en las operaciones que efectúan los bancos exista seguridad, tanto para el banco mismo como para el inversionista o ahorrador, ésto se debe a que la mayor parte de los recursos manejados son ajenos y deben ser reintegrados en el momento oportuno en el que les sean solicitados.

Las instituciones bancarias son de vital importancia para la economía nacional, éstas instituciones otorgan préstamos a las empresas industriales, comerciales, a la agricultura y ganadería, etc.

Las instituciones deben investigar a éstas personas para conocer su situación financiera y si son capaces de poder cumplir con las obligaciones contraídas a una fecha determinada, que el préstamo otorgado no sea con fines especulativos que ponga en peligro su recuperación.

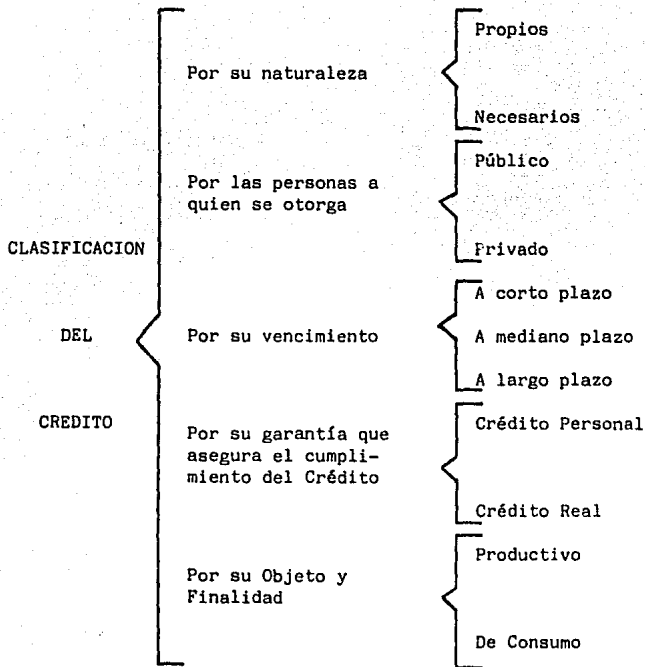
Existe desde luego la necesidad de que el banco valúe cuidadosamente la forma en que distribuye sus recursos, para lo cual ha de tomar las precauciones necesarias antes de otorgar un préstamo, el cual incluye un análisis de la honorabilidad y solvencia del solicitante, con objeto de reducir al mínimo la probabilidad de que el pago de la deuda deje de efectuarse en las condiciones previstas.

La importancia fundamental de los créditos financieros es de capital necesario para satisfacer sus necesidades de producción en las empresas industriales o suficiente mercancía en las empresas comerciales, además, de cumplir con otros compromisos como son los pagos a acreedores por diferentes conceptos.

3 CLASIFICACION DEL CREDITO

Es necesario establecer una clasificación del Crédito para facilitar su investigación, estudio y práctica, ya que se utiliza en diversas operaciones, y son múltiples las activi-

dades para las que se emplea el Crédito: Ver gráfica No. 1



(GRAFICA # 1)

FUENTE: Emilio Villaseñor Fuente "Elementos de Administración de Crédito y Cobranzas", Trillas. México. 1985 Pags. 18 y 19

3.1 POR SU NATURALEZA

PROPIOS.- Son aquellos créditos que son otorgados por las - empresas a otras empresas similares por venta de mercancía o servicios.

NECESARIOS.- Son aquellos créditos que son otorgados a las empresas físicas por accionistas e instituciones de crédito.

CREDITO PUBLICO.- Es el que se concede a Dependencias Oficiales (Gobierno Federal, Entidades Federativas, Municipio, etc.).

CREDITO PRIVADO.- Es el que se otorga a personas físicas o morales.

3.2 POR SU VENCIMIENTO

La clasificación del crédito en cuanto al vencimiento se basa fundamentalmente en el lugar y época que se otorga, además, del monto y finalidad del crédito.

Generalmente, el vencimiento a empresas comerciales se considera:

A corto plazo	a 60 y 90 días
A mediano plazo	de 91 días a 365 días
A largo plazo	más de 365 días

POR SU GARANTIA:

CREDITO PERSONAL.- Está garantizado por la confianza que le inspira el acreditado de acuerdo a sus cualidades personales honradez y trabajo.

CREDITO REAL.- Cuando se dá en garantía determinados bienes ya sean éstos Muebles y/o Inmuebles, que aseguran la recuperación del crédito.

3.3. POR SU FINALIDAD

CREDITO PRODUCTIVO.- Es el que se utiliza para la elaboración de determinados bienes e incrementar la riqueza existente.

CREDITO DE CONSUMO.- Son aquellos que son utilizados para pagos de pasivos como son créditos hipotecarios, créditos refaccionarios, créditos de habilitación o avío, etc.

La Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, rige o regula algunas de las operaciones crediticias, como es el caso de los siguientes:

CREDITO CONFIRMADO.- Que es el contrato por virtud del cual el acreditante se obliga directamente en favor de un tercero (Beneficiario), por cuenta del solicitante del crédito (acreditado). Art. 317

CREDITO DE HABILITACION O AVIO.- Por virtud de éste contra-

to -que es modalidad del de apertura de crédito- el acreditado (habilitado), queda obligado a invertir el importe del crédito que le otorga el acreditante (habilitante), precisamente en la adquisición de las materias primas y materiales y el pago de los salarios y gastos directos de explotación - indispensables para los fines de la empresa. Art. 321

CREDITO REFACCIONARIO.- Contrato que reviste las características de una apertura de crédito en virtud del cual el acreditado (refaccionado), queda obligado a invertir el importe del crédito otorgado en la adquisición de aperos, instrumentos, útiles de labranza, abonos, ganado o animales de cría, en la realización de plantaciones o cultivos, cíclicos o permanentes, y en general obras necesarias para el fomento de la empresa. Art. 323

C A P Í T U L O I I

4 LA IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO

El Gerente de Crédito y Cobranzas será quien se encargue de formar su Departamento, considerando que éste Funcionario ha sido debidamente seleccionado, precisamente por sus conocimientos profundos del Crédito Mercantil, y sobre todo que -- cuenta con cualidades creativas, analíticas y aptitudes de -- previsión.

Una vez determinadas las funciones básicas que serán asignadas al Departamento de Crédito y Cobranzas bajo su absoluta responsabilidad, el Gerente de éste Departamento elaborará -- un estudio de la estructura que le dará a las diferentes sec -- ciones que lo formarán para así conocer el personal que operará el sistema que establezca.

El Gerente de Crédito y Cobranzas coordinará sus esfuerzos -- con la Dirección de Mercadotecnia de su empresa, así como la Gerencia de Ventas, Gerencia de Distribución, Contraloría y Finanzas.

Al mismo tiempo preparará el Manual General de Crédito y Cobranzas que le servirá tanto a su personal como al de Ventas para conocer en detalle el sistema de operación a crédito, -- debiendo mantenerlo al día en lo que se refiere a modifica-

ciones que sufra en la práctica.

Formará además, un grupo inicial de sus prospectos de clientes debidamente investigados en su solvencia moral y económica, con las líneas de crédito previamente establecidas, para que al iniciarse las operaciones directas se tramiten hasta su autorización y surtido las órdenes de compra de los clientes nuevos.

Será indispensable que el personal de Crédito y Cobranzas esté ampliamente identificado con el personal de las dependencias de la empresa con las que va a tener relaciones de trabajo para estrecharlas y así facilitar la secuencia de la operación.

4.1 POLITICAS DEL DEPARTAMENTO

Las Políticas son principios generales que orientan la acción para la consecución de los objetivos y proporcionan las bases para las respuestas a muchos problemas administrativos.

Ante la situación de qué hacer en un caso determinado en una empresa en particular, es contestada en parte, por un cuidadoso estudio de las Políticas. Las Políticas permiten a los Ejecutivos tener la certeza de que sus acciones están de acuerdo con sus superiores y que así mismo, tendrán su apoyo para el cumplimiento de las acciones tomadas.

"Dado que las Políticas están encaminadas hacia el logro de los Objetivos y que son una guía para la toma de decisiones, consecuentemente ayudan a ejercer la autoridad de los dirigentes de acuerdo a las limitaciones prescritas fomentando, así el desarrollo administrativo". (7)

REGLAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LAS POLITICAS DE CREDITO Y COBRANZAS.

1.- DE SU FIJACION

Se refiere a que las políticas de Crédito y Cobranza deben establecerse por escrito; ésto tiene por objeto el evitar errores en su aplicación.

Debe formarse dentro del manual de organización el sub-manual correspondiente a políticas en donde, se clasificarán en función de:

- Su especie
 - Externamente impuestas
 - De apelación
 - Expresamente formuladas

(7) Agustín Reyes Ponce, "Administración de Empresas".
Límusa. México 1978. pags. 168 a 172.

- Su extensión

- Generales

- Funcionales

- Operacionales

2.- DE SU DIFUSION

Esta regla se refiere a que las Políticas de Crédito y Cobranzas deberán ser conocidas ampliamente por todos los niveles de competencia; esto es, en función de las facultades y niveles operacionales del ámbito de la Política, por ejemplo existen Políticas a nivel confidencial que deberán ser conocidas única y exclusivamente por la alta Gerencia.

Deberán ponerse en juego todos los mecanismos necesarios a efecto de su difusión (manuales, folletos, cartelones, etc.)

3.- DE SU REVISION PERIODICA

Debe estipularse el período de vigencia de manera cuantitativa o cualitativamente, ya que las condiciones internas y externas pueden invalidarlas o hacerlas obsoletas.

Las políticas de la función de Crédito y Cobranzas, se formulan bajo el marco de referencia establecido por los niveles más altos de la empresa, y son elaboradas por los jefes funcionales o departamentales, ésto dependiendo de lo que se trate, así como la complejidad en su estructura orgánica.

PASOS A SEGUIR PARA ESTABLECER LAS POLITICAS DE CREDITO Y COBRANZAS

- 1.- Fijar objetivos a corto plazo.
- 2.- Jerarquizar los asuntos en relación a su atención inmediata.
- 3.- Adjudicación de tareas y responsabilidades.
- 4.- Delegación de autoridad.
- 5.- Efectiva comunicación de las Políticas a todas las personas afectadas tanto en el departamento como las relacionadas con éste.
- 6.- Establecimiento de procedimientos y controles.
- 7.- Prever los informes sistemáticos que deben entregarse.
- 8.- Evaluaciones periódicas del progreso logrado.

FACTORES A CONSIDERAR EN LAS POLITICAS DE CREDITO

- 1.- El tipo de artículo a vender.
- 2.- Tipo de operación a realizar: Cuenta abierta, documentada con títulos de crédito, etc.
- 3.- Tipo de cliente.
- 4.- Solvencia del Cliente.
- 5.- Medio ambiente competitivo de la empresa.

CLASIFICACION DE LAS POLITICAS DE CREDITO

Por la forma de otorgar un crédito, las Políticas se clasifican en :

- 1.- Liberales
- 2.- Restrictivas

FACTORES QUE INFLUYEN EN ADOPTAR UNA POLITICA LIBERAL

- 1.- Que la situación financiera de la empresa sea muy favorable.
- 2.- Que se esté tratando de crear un mercado para nuevos productos o que el artículo sea de temporada.
- 3.- Que el margen de utilidad del artículo sea muy alto.
- 4.- Que se trate de mercancías obsoletas que se quieran vender.
- 5.- Que las condiciones competitivas del mercado así lo exijan.
- 6.- Que la Política de cobranzas sea restrictiva.
- 7.- Que el monto del crédito no sea elevado.

FACTORES QUE INFLUYEN PARA ADOPTAR UNA POLITICA RESTRICTIVA

- 1.- Que la situación financiera de la empresa no sea muy buena

na.

- 2.- Que el inventario sea bajo, debido a escasez de materia prima, mano de obra.
- 3.- Cuando la demanda del producto es alta o cuando las condiciones competitivas del mercado lo permitan (los monopolio).
- 4.- Cuando el margen de utilidad es muy pequeño y la rotación es importante.
- 5.- Cuando el artículo se produce conforme a las especificaciones del cliente y no puede ser vendido con facilidad.
- 6.- Cuando el proceso de fabricación es muy tardado y costoso.
- 7.- Cuando las condiciones económicas generales del cliente son difíciles y hay un gran riesgo de cuentas malas.
- 8.- Cuando las Políticas de Cobranzas son liberales.

Las Políticas de Cobranzas son los lineamientos que ayudarán a la empresa a recuperar los activos en las fechas programadas, tratando de eliminar hasta donde sea posible la cartera vencida y los créditos incobrables, ejemplo de Políticas de Crédito:

- 1.- Para otorgar una línea de crédito, el prospecto de cliente deberá llenar para tal efecto una solicitud.
- 2.- En crédito hasta por \$ 1'000,000.00, además de invertigar solvencia y moralidad, se recabarán referencias co -

merciales y bancarias.

- 3.- En créditos superiores a \$ 1'000,000.00, se solicitará - al posible cliente Estados Financieros.
- 4.- Todas las solicitudes de crédito deberán ser analizadas.
- 5.- El Gerente de Crédito deberá autorizar todas las solicitudes que reúnan los requisitos, sin su aprobación no se rán consideradas.
- 6.- El pago de contado supone un período inmediato para que el comprador examine la mercancía, así como las facturas
- 7.- Con cada nueva factura, deberá cobrarse la (s) facturas anteriores.
- 8.- El descuento por pronto pago deberá aplicarse dentro de los días establecidos a la fecha de la venta (condiciones de pago).

EJEMPLO DE POLITICAS DE COBRANZAS

- 1.- Los clientes deben pasar a pagar a la empresa.
- 2.- Los clientes deben pagar por medio de remesas.
- 3.- La cobranza se realizará por medio de cobradores.
- 4.- En el monto de la cobranza se entregará al cliente:
 - Su factura original
 - Sus documentos o títulos de crédito
 - Recibo por pago parcial o total

- 5.- Se enviará por correo la documentación del cliente cuando éste sea foráneo y después de haber recibido su pago.
- 6.- Todos los cobradores deben entregar "los cobros realizados diariamente", por medio de una relación previamente elaborada en el departamento de Cobranzas.
- 7.- Únicamente el Gerente de Crédito y Cobranzas está autorizado para hacer descuentos así como establecer tasas de interés moratorio al que esté vigente para el sector bancario cuando el cliente no cubra oportunamente sus pagos.
- 8.- No se admiten cheques personales u otros títulos como pago.

4.2 ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

DEFINICION Y CONCEPTO

Es la comprensión de la determinación y enumeración de las actividades necesarias para lograr los objetivos de la empresa: La agrupación de éstas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un ejecutivo; la delegación de autoridad para llevarlas a cabo, y las medidas para coordinar las relaciones de autoridad horizontal y vertical en la estructura organizadora.

La estructura organizadora, no es por supuesto, un fin en sí sino una herramienta para conseguir los objetivos de la em-

presa. Una organización eficiente contribuirá al éxito de la empresa; por ésta razón es muy importante aplicar los principios de Organización. no obstante, es inútil esforzarse por conseguir una buena estructura sin tener presente su uso preciso.

"Organización viene del griego Organón, que significa instrumento". (9)

"Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas". (10)

La organización se refiere a "estructurar"; es quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa. Por lo mismo, se refiere a como deben de ser las funciones, jerarquías y actividades.

La estructura que se dé a la organización del Departamento - de Crédito y Cobranzas, no es de carácter rígido; ésto es, - cada empresa podrá definir su modelo de acuerdo a las necesidades propias de la organización.

(9) IBIDEM, pag. 211

(10) George R. Terry, "Administración de Empresas". Limusa. México 1982, pag. 211

Acudimos a su representación por medio del sistema lineal o militar, denominado así por la existencia de claras líneas de autoridad.

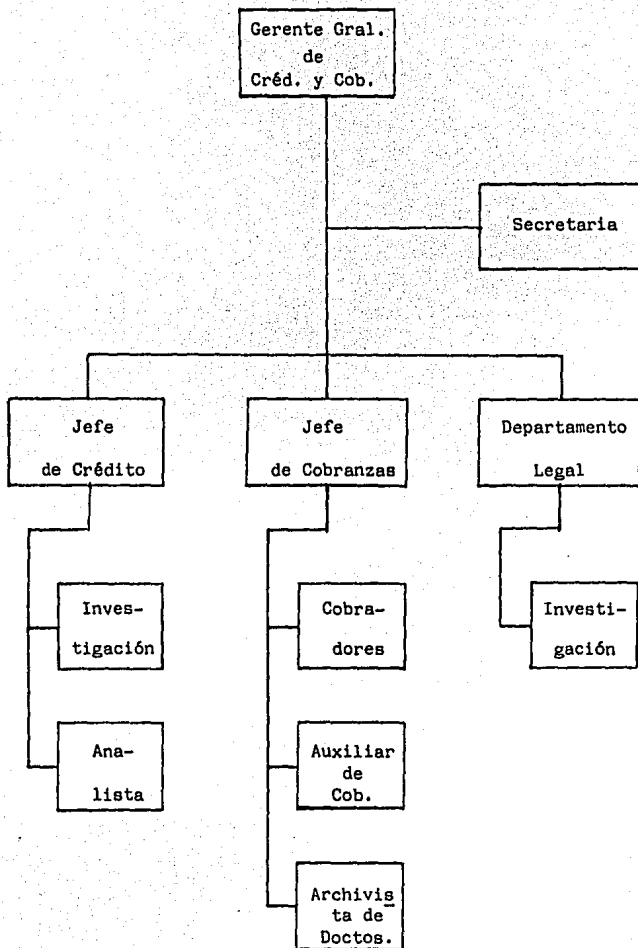
Ventajas del uso de éste sistema:

- Limita el hecho de hacer recaer la responsabilidad en -- otra persona.
- En la medida en que los problemas no se hagan demasiado - complejos, se pueden tomar decisiones con mayor rapidez.
- Se facilita el entendimiento del lugar que ocupa cada persona o área dentro de la estructura de la empresa.

Desventajas del uso de éste sistema:

- Resulta difícil encontrar y entrenar personal y ejecuti-- vos en número suficiente, capaces de administrar en forma competente no sólo sus áreas básicas, sino también las - obligaciones subsidiarias relacionadas con la tarea principal; ésto es, consecuencia de la poca delegación de autoridad. Ver gráfica no. 2.

ORGANIGRAMA GENERAL DE UN DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS



(GRAFICA # 2)

El desarrollo de la explicación y descripción de puestos del Gerente General de Crédito y Cobranzas, del Jefe del Departamento de Crédito, del Jefe de Cobranzas, de los Investigadores de Crédito y Cobradores, etc., se basarán en lo siguiente:

GERENTE GENERAL DE CREDITO Y COBRANZAS.- Es responsable de administrar las políticas de crédito y cobranzas de la empresa; que comprende las siguientes funciones:

- Analizar el mercado para lograr una colocación adecuada de las cuentas de crédito.
- Participar en la formulación de las políticas de crédito y cobranzas, implantarlas, interpretarlas, comunicarlas y vigilar su observancia.
- Supervisar la administración de todas las funciones, actividades y fases del departamento a su cargo, con la responsabilidad inmediata de lograr la eficiente operación del mismo. Tener un ciclo de convertibilidad con los plazos otorgados a los clientes.
- Ofrecer un servicio adecuado a la clientela.
- Evitar la fuga de utilidades por cuentas malas o incobrables.
- Investigar constantemente los nuevos métodos para el control de las operaciones y funciones del departamento.

SECRETARIA GENERAL.- Auxilia al Gerente General de Crédito -

y Cobranzas en las funciones propias del puesto que realiza. Para el desarrollo de su trabajo mantiene relaciones funcionales con el Gerente de Crédito, el Gerente de Cobranzas, el Gerente de Ventas y con todas aquellas funciones con las que su jefe inmediato mantiene relación funcional en orden a los requerimientos de su función específica. Tendrá como responsabilidad y deberes específicos los siguientes:

- Esperar, recibir y distribuir la correspondencia de su departamento.
- Atender los asuntos de fácil solución.
- Conservar sus archivos en orden y al día.
- Auxiliar al Gerente General de su departamento en la supervisión de los controles que estén bajo su responsabilidad.
- Tomar dictado y transcribirlo.
- Tomar recados telefónicos y distribuirlos adecuadamente.

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO.- Supervisa el análisis para la apertura de nuevas cuentas, controla el archivo de antecedentes de crédito, vigila que las investigaciones de crédito sean las adecuadas en la relación con las políticas establecidas para la apertura de cuentas, además, autoriza los pedidos enviados por ventas y controla que la apertura de cuentas tenga su base en un riesgo de crédito prudente basado en las políticas establecidas para el caso.

El jefe del Departamento de Crédito reporta directamente al Gerente General de Crédito y Cobranzas.

El jefe del Departamento de Crédito tiene los siguientes subordinados en línea directa:

- Investigador de Crédito.
- Analista de Crédito.

Investigador de Crédito.- Los clasificaremos en diferente grupo de los auxiliares por necesitar diversos requisitos como son: honradez, sagacidad, tacto y presentación.

Analista de Crédito.- En un nivel superior se encuentran los analistas, que son los colaboradores inmediatos, de quien resuelve otorgar el crédito, por lo que deben tener los siguientes requisitos: conocimiento, criterio, gusto por su trabajo, claridad en las ideas, espíritu de análisis y carácter reposado.

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS.- Es responsable de supervisar el Departamento de Cobranzas y de Administrar las políticas de cobranza en la empresa, en cuanto hay control y cobro de las operaciones de Crédito de la empresa. Tiene a su cargo el control y cobro de las cuentas de Crédito, de acuerdo con los convenios especiales acordados con los clientes, pero siempre en relación con los plazos marcados para cada línea de crédito.

El jefe del Departamento de Cobranzas, se reportará en línea

directa al Gerente General de Crédito y Cobranzas.

Subordinados:

- Cobradores.
- Auxiliares de Cobranzas.
- Archivista de Documentos.

COBRADOR.- Este efectúa la cobranza a su cargo, además, debe rá entregar rápida y correctamente las facturas para su revisión y cobranza, deberá entregar la cobranza a la Caja el -- día en que se efectuó, informar los motivos o causas de las retenciones de pago por parte del cliente.

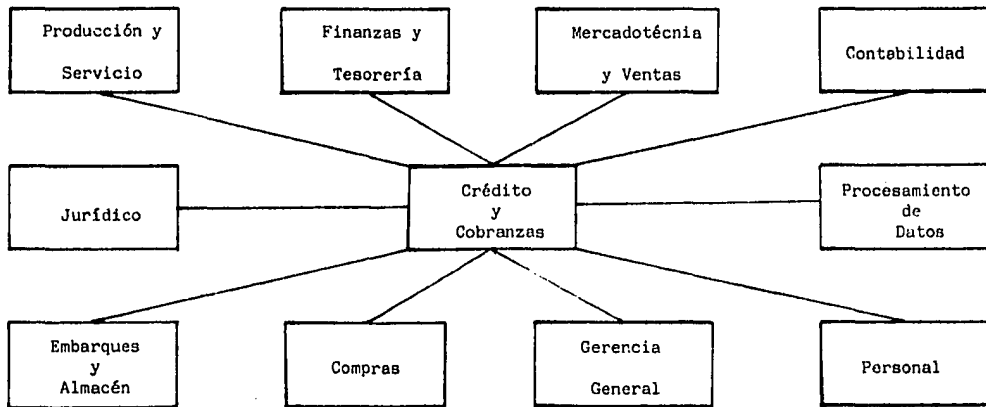
AUXILIARES DE COBRANZAS.- Estos se encargan de llevar a cabo los registros o pagos hechos por los clientes en su respectivo auxiliar para tener al día los saldos de los mismos.

ARCHIVISTA DE DOCUMENTOS.- Estos deben tener sentido del orden, y por supuesto registrar las marcas o índices en alfabetización o numéricas, según las necesidades del departamento esto es para no demorar las resoluciones de Crédito por un - archivo mal llevado.

DEPARTAMENTO LEGAL.- Coordina con ellos los sistemas y las - formas de cobranza para que reúnan los requisitos Legales necesarios y envía, para su cobro Legal, las cuentas cuyo re - trazo amerite recurrir a éste trámite. Supervisa su cobro.

Ver gráfica no. 3.

RELACIONES DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS



(GRAFICA # 3)

FUENTE: Emilio Villaseñor Fuente "Elementos de Administración de Crédito y Cobranzas"

4.3 SU RELACION CON OTROS DEPARTAMENTOS

El Departamento de Crédito y Cobranzas en una empresa no debe permanecer aislado, debe tener relación con los demás departamentos. En algunos Departamentos la relación funcional que tiene es continua y de gran importancia y en otros será ocasional y de poca importancia, pero en cualquiera de los casos, se deberán atender y establecer las relaciones adecuadamente, por que de lo contrario puede ocasionar serios conflictos y pérdidas considerables.

RELACION DE CREDITO Y VENTAS

La relación primordial que tiene el Departamento de Crédito y el Departamento de Ventas, es que colaborarán para perseguir un mismo objetivo que sería aumentar las ventas, reducir las cuentas malas e incobrables.

El Departamento de Ventas, sabe que a una venta no se le puede llamar así en tanto no haya sido pagado su importe y en un Departamento de Crédito su función debe hacerse de tal forma que no entorpezcan la función de ventas y de esa manera pueda perder al cliente.

Pueden existir problemas entre ambos departamentos a menos que exista un entendimiento inteligente entre los dos.

Al vendedor no le gustaría que no se le autorizará algún pedido por que el Departamento de Crédito no considera satis--

factorio el riesgo a correr.

Por otro lado al Ejecutivo de Crédito no le gusta que se le exija que autorice un pedido para algún cliente importante - si se considera que éste representa un riesgo inminente para la empresa.

Mencionaremos algunas formas con las cuales el Departamento de Crédito y Cobranzas puede brindar una gran ayuda al Departamento de Ventas:

- El conocimiento que tiene el Departamento de Crédito y Cobranzas sobre la posición financiera de los clientes para que el Departamento de Ventas ponga más interés en venderle a los clientes de posición favorable y dirigir sugerencias de venta hacia aquellos que no representan un riesgo.
- El conocimiento que tiene el Departamento de Crédito y Cobranzas del giro del cliente, además, del conocimiento del territorio donde trabaja para que sea utilizado por el Departamento de Ventas para que ahí dirija todos sus esfuerzos.
- La información al Departamento de Ventas de aquellos clientes cuyas cuentas se encuentran saldadas y manejaron su cuenta satisfactoriamente.
- Siempre el Departamento de Crédito y Cobranzas tiene a su cargo el cobro de la cuenta y así tiene tacto para hacer-

lo, mantendrá buenas relaciones con el cliente, y así lo -
conservará.

De igual forma el Departamento de Ventas es una fuente principal de información al Departamento de Crédito, esto es con secuencia de sus frecuentes visitas al cliente:

- Como será usada la mercancía que se les vende.
- El estado como se encuentra el equipo y las instalaciones del cliente.
- Los cambios que haga el cliente en la organización, en -- las instalaciones o mejoras a la construcción de la fábrica, inversiones, nuevos productos, etc.
- Dificultad para conseguir materias primas.
- Estado del inventario del cliente.
- El vendedor puede obtener en una forma muy especial información crediticia para el Departamento de Crédito y Co -- branzas y puede ser información financiera, referencias - etc.

RELACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO CON EL DE COMPRAS Y PRODUCCION.

Para el Departamento de Compras es muy importante que la mercancía que compre, sea de buena calidad y precio aceptable, - así como que le sean entregadas en forma puntual.

Es de suma importancia conocer la situación financiera del -

proveedor por que pudiera darse el caso que por su mala posición financiera no surtiera la mercancía en una fecha determinada o ésta fuera de mala calidad, lo que ocasionaría que la producción fuera interrumpida.

Por ésta razón, se debe seleccionar cuidadosamente a los proveedores.

El Departamento de Crédito y Cobranzas debe ayudar al Departamento de Compras, ya que con su experiencia puede conocer la posición financiera de diversas empresas y obtener la información en relación con los antecedentes y capacidad de la misma.

También en el Departamento de Producción, se puede informar al Departamento de Crédito si algún proveedor que le suministra la materia prima no es constante y si tiene problemas con ellos, el Departamento de Crédito con los medios de investigación con que cuenta, pueda aconsejar a éste Departamento a seleccionar a sus proveedores.

RELACION DE CREDITO Y COBRANZAS CON TESORERIA.

El Departamento de Crédito y Cobranzas, es una fuente de información financiera muy importante, éste es el primero en conocer la situación financiera de los clientes e informa al tesorero para que pueda organizar sus necesidades financieras en los próximos meses.

Al conocer las tendencias financieras puede proporcionar una valiosa información y sugerir nuevos métodos de financiamiento. Una de las responsabilidades financieras del Departamento de Crédito, es aprobar Créditos, ampliar los límites del mismo, además informar acerca de la recuperación de las cuentas por cobrar.

RELACION DE CREDITO Y COBRANZAS CON CONTABILIDAD

El Departamento de Crédito y Cobranzas, además de informar - le proporciona documentación al Departamento de Contabilidad para que éste tenga bien conciliados sus registros con los - de ellos:

- Le proporciona liquidación de la cobranza diaria.
- Las notas de Crédito y de Cargo.
- La Cobranza que obtienen por medio de los Bancos.
- Descuentos de Documentos.
- Cheques devueltos y recibidos de situaciones Bancarias -- para sus registros.
- Las solicitudes de Estados de Cuenta y Conciliaciones.
- Errores de aplicación en las cuentas corrientes.
- Castigo de Cuentas Incobrables.

RELACION DE CREDITO Y COBRANZAS CON EL DEPARTAMENTO JURIDICO

El Departamento o la Asesoría Legal auxiliará a Crédito a es

tablecer y redactar la documentación y las formas que contengan los requisitos de tipo legal para que en caso de promover una demanda judicial para recuperar un Crédito se tengan los elementos necesarios y se facilite el trámite.

RELACION DE CREDITO Y COBRANZAS CON EL DEPARTAMENTO DE EMBARQUES.

Se deberá establecer una relación que permita al Departamento de Crédito garantizar la entrega de mercancía al cliente y evitar así el cobro de alguna cantidad antes de efectuar la entrega, lo cual lesionará la relación con el cliente; colaborar en la solución de los problemas que le impidan efectuar las entregas en el tiempo ofrecido, conocerá de las reclamaciones del cliente por mal trato de mercancía vendida a crédito, etc.

RELACION DE CREDITO Y COBRANZAS CON EL DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE DATOS.

Es imprescindible por la necesidad que tiene Crédito de contar con un sistema oportuno y fluido para obtener relaciones de cobranza, estados de cuenta de los clientes, estadísticas relaciones de antigüedad de saldos, etc.

RELACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS CON EL AREA

DE PERSONAL.

Ya que el Departamento de Crédito y Cobranzas cuenta con investigadores especializados, puede auxiliar al Departamento de personal en la investigación de los candidatos a ocupar un puesto dentro de la propia empresa; ésto se dá en la función de selección de personal.

5 FLUJO DE LA DOCUMENTACION

Para otorgar los Créditos, de manera general podemos considerar tres pasos fundamentales:

- INVESTIGACION DEL SUJETO DE CREDITO.- Es el conjunto de actividades que tienen por objeto verificar la información que nos ha sido proporcionada por el solicitante, además de obtener elementos, accesorios que den una base sólida para la evaluación y en función de todo esto poder tomar decisiones.

El elemento fundamental que debemos considerar para efectos de la investigación es la Solicitud de Crédito la cual podemos considerarla como el punto de partida en el procedimiento del Crédito.

En virtud que éste documento (Solicitud de Crédito), no es de carácter Legal, las diferentes empresas podrán diseñar la Solicitud con base a todos los factores que consi-

deren concurrentes para el análisis y en consecuencia, -- estar en posibilidades de Dictaminar la procedencia del -- Crédito.

Pueden también existir varios formatos de Solicitud de -- Crédito en función de una clasificación por montos, o una clasificación por las empresas a quienes se otorgue el -- Crédito; ésto es, personas físicas y personas morales. En lo relativo a las personas morales, puede existir otra -- sub-clasificación por sector de actividad (industria, comercio, servicios).

Aún cuando ha quedado establecido que no existe un formato único para la Solicitud de Crédito, podemos citar de -- manera general que el documento en cuestión deberá contener una serie de datos básicos que a continuación se citan:

- Nombre del Solicitante
- Domicilio
 - Actual
 - Anterior
- Situación Finaciera.
- Referencias
 - Comerciales
 - Bancarias
 - Otras

- Posibilidades de ofrecer garantía
 - Por medio de Bienes
 - Por medio de Aavales
- Registro de carácter Oficial
 - Registro Público de la Propiedad
 - Registro Federal de Causantes
 - Inspección en el I.M.S.S.
 - Número de Cuenta con que se tributa el Impuesto ---
Predial.
 - Otros
- ANALISIS DE RIESGO.- Es la actividad intelectual que se --
auxilia de ciertas herramientas aplicadas a los datos ob --
tenidos en el proceso de investigación, con el objeto de
aportar bases objetivas para la concesión del Crédito.
Las herramientas que pueden utilizarse son las siguientes:
 - Razones Financieras
 - Informes de Crédito con otras Instituciones
 - Archivos históricos
- DECISION DEL CREDITO.- Es la actividad o función que tiene
por objeto otorgar o negar el Crédito.

5.1 MECANICA DE LA SOLICITUD DEL CREDITO

IMPORTANCIA DE LA SOLICITUD DEL CREDITO

Es importante la Solicitud de Crédito, ya que por medio de éste Documento se inicia el proceso del Crédito proporcionándonos datos y elementos que, una vez comprobados por la investigación, nos permite conocer al Solicitante del Crédito, dándonos a conocer los elementos de juicio para autorizar, negar o modificar las condiciones del Crédito, que ha solicitado.

Los datos y la extensión del Documento deben basarse en el monto del Crédito solicitado, se puede establecer por política de la empresa que una cantidad no muy significativa, debe ser autorizada inmediatamente, porque siendo un Crédito pequeño requiere una investigación más sencilla, y por lo tanto la Solicitud será menos amplia y con menor volumen de datos .

Cuando se trata de un Crédito alto o considerable exigirá una investigación más minuciosa y detallada del sujeto de Crédito.

Asimismo, la investigación y codificación de los datos aportados por el solicitante representa, para el Departamento de Crédito y Cobranzas, un costo del cual deberá guardar una relación porcentual lógica con el monto del Crédito a concederse.

SOLICITUD DE CREDITO

Nombre o Razón Social.....
Nombre de los Socios en caso de Sociedad.....
.....
Dirección.....
(Calle, Número, Colonia, Código Postal)
Población.....
Entre que calles.....
Teléfono.....R.F.C.....
Horario revisión.....Horario pagos.....
Acepta documentos: SI NO Línea Solicitada:\$.....
Personas autorizadas para suscribir títulos de crédito.....
.....
Giro del Negocio.....
Establecida desde.....
Seguros.....

R E F E R E N C I A S

Favor de incluir Núm.de Cuenta Bancaria, Dirección, Teléfono

BANCARIAS

Nombre..... Dirección.....Tel.....
Nombre..... Dirección.....Tel.....
Nombre..... Dirección.....Tel.....

COMERCIALES

Nombre..... Dirección.....Tel.....

Nombre..... Dirección.....Tel.....

Nombre..... Dirección.....Tel.....

INFORME SOBRE SITUACION FINANCIERA

Estado Financiero al.....19.....

Activo		Pasivo	
CIRCULANTE		FLOTANTE	
Caja y Bancos	\$.....	Docs.por Pagar\$.....	
Docs.por Cobrar	\$.....		
Merca.en existencia	\$.....		
FIJO			
(1) Bienes y Raices	\$.....	Capital	\$.....
Muebles y enseres	\$.....		
(2) Equipo	\$.....		
		Total de Ingresos Mensuales\$.....	

(1) DETALLE DE BIENES RAICES
(indicar si está o no gravado)

.....

(2) DETALLE DE EQUIPO

.....

Fecha.....

Firma Rpte.de Ventas

Firma Sub-Gte.de Ventas

FUENTE: Plásticos Láminados, S.A.

CONDICIONES DE CREDITO

El Crédito está basado en la confianza, la cual implica hasta cierto punto un riesgo para la empresa; sin embargo, es de vital importancia para el desarrollo de transacciones comerciales, por lo que se considera necesario fijar ciertas condiciones al efectuar dicha operación.

CONDICIONES DE VENTA

Al celebrarse una operación de Crédito, en cualquiera de las formas en que se encuentre concertada, deberá mencionar las condiciones sobre las cuales se va a efectuar.

En la práctica mercantil se ha impuesto que se repitan las condiciones sobre las cuales se realice un contrato de venta en todas las facturas relacionadas con los embarques hechos con arreglo a ésta, ya que si no le hace una declaración concreta de las condiciones establecidas, la ley supone que serán aplicables cualesquiera condiciones estándar sancionados por la costumbre para ese ramo mercantil.

Estas declaraciones efectuadas en el contrato de compra relacionadas con la obligación de paga del comprador, constituyen las condiciones " de Crédito " o condiciones " de venta".

En un contrato de compra las condiciones de Crédito establecen el compromiso que se crea el comprador cuando el vendedor cumple con la obligación de entregar la mercancía o pres

tar los servicios que son objeto del contrato de venta.

Las condiciones de Crédito, suelen ser muy variadas depen --
diendo de las circunstancias bajo las cuales se celebra; hay
algunas ramas mercantiles que establecen ciertas condiciones
de pago que son rígidamente observadas por los vendedores y
que inclusive se han llegado a estandarizar en cierta forma,
sin embargo, en algunas ocasiones debido a alguna situación
en particular se tiende a conceder condiciones especiales a
sus clientes.

5.2 TRAMITES DEL CREDITO

Una vez que el Departamento de Crédito y Cobranzas, le auto-
riza la línea de Crédito al cliente, el pedido ya elaborado
por el agente de ventas, pasa a los siguientes Departamentos
para su revisión y autorización.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

Este Departamento tiene que revisar los pedidos hechos por -
los agentes para verificar que los precios y descripción de
la mercancía sea la correcta, por los descuentos si es que -
algunos clientes los tienen y registrar el pedido.

El Departamento de Crédito y Cobranzas tiene tarjetas por ca
da uno de los clientes, en las cuales están sus datos como -
son: Nombre, Domicilio, Condiciones de pago, Línea de Crédi-

to, etc. y en ésta tarjeta se van anotando los cargos, abonos y saldos del cliente que deben ser iguales al de su cartera. Cuando le llega el pedido le anotará las condiciones de pago y revisará si no ha sido rebasada su línea de crédito autorizado de antemano, además, de ver si no ha sido una persona morosa para pagar sus facturas, entonces procederá a autorizar sus pedidos para enviarlos al almacén de productos terminados. En éste almacén, se surte el pedido el cual se revisa minuciosamente para su embarque, si la mercancía va al interior del País se anota el medio de transporte por donde va a viajar la mercancía, posteriormente envían el pedido a facturación, una vez facturado, se envía la mercancía con su correspondiente factura. Las copias de factura se envían para sus registros en los Departamentos que le corresponde.

ESTABLECIMIENTO DE LINEAS DE CREDITO

Para proceder a la definición o establecimiento de la Línea de Crédito, debe basarse principalmente en:

- La demanda manifiesta del cliente en función de un producto o servicio.
- La capacidad del cliente para solventar sus obligaciones

Dado lo anterior, se está en posibilidad de establecer el monto del Crédito aprobado.

Las Líneas de Crédito sirven como control de los créditos --

otorgados a los clientes.

La experiencia registrada por los clientes en el manejo de la Línea de Crédito, tiene como consecuencia una constante revisión a efecto de reducir o aumentar sus límites, así como el definir las condiciones a que deberá sujetarse el beneficiario del Crédito.

PLAZOS DEL CREDITO

En éste punto son determinantes los objetivos y las políticas definidas por la empresa; en consecuencia, se puede fijar el plazo en función de la recuperabilidad que se tiene sobre la inversión en Cuentas por Cobrar.

En términos generales, las actividades crediticias por costumbre en el medio, se operan como créditos comerciales a un plazo de 30, 60 y 90 días. El mayor volúmen de Crédito es operado en términos de corto plazo; esto es, un término de mayor de un año. Otra forma de pago es que exista un pago inicial y la diferencia documentarla en plazos previamente definidos.

Para establecer los plazos del Crédito, es necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

- La finalidad a que van a ser destinadas las mercancías productos o servicios
- La naturaleza del artículo

- La capacidad de pago del cliente
- Las condiciones de la competencia
- El riesgo en el Crédito
- La situación económica del País

5.3 SISTEMA DE COBRANZA

El éxito en el cobro de las cuentas vencidas, dependerá del sistema de Cobranza. Este sistema deberá establecerse y mantenerse para poder proporcionar un control eficiente y ordenado de todas las Cuentas por Cobrar :

- Los ingresos diarios recibidos en pago de las cuentas por cobrar, se deberán acreditar de inmediato a sus registros
- Las cuentas deberán llamar su atención en forma automática al pasar éstas a través de las diversas etapas de cobranza
- Las cuentas deberán separarse en las categorías de cuentas vigentes, vencidas e incobrables.
- La administración deberá estar capacitada para determinar inmediatamente en que fase del proceso de cobro se encuentra una cuenta específica

A medida que una cuenta vencida aumenta su período de vencimiento, existirán varias etapas específicas por las cuales pasará en cuanto concierne a las medidas que tome la administración.

La falla en cubrir las cuentas al vencimiento, se reconoce - que afecta a la clasificación de Crédito de una empresa.

También se podrá suspender el privilegio de compras a Crédito y todas las ventas de un comprador particular podrán ser eliminadas. Cuando se haga necesario llevar una cuenta a través de todo el proceso de cobranza, se deberá tener cuidado para evitar la pérdida completa de la cuenta, los gastos excesivos de cobranza y esfuerzos de la administración desperdiciados.

En la mayoría de las circunstancias, las cuentas vencidas deberán pasar a través de las siguientes etapas:

- Recordatorio
- Solicitud
- Requerimiento
- Acción correctiva (remediadora)

RECORDATORIO.- La duración del tiempo que una cuenta habrá de permanecer en la etapa de "recordatorio", depende de varios factores:

- Sus propias políticas deberán ser consideradas
- Se deberán considerar también las políticas de pago del cliente.

Algunas empresas pagan una vez al mes, otras permiten que se acumulen sus facturas antes de efectuar el pago.

Antes de enviar cartas o recordatorios, deberá enviar cuando menos facturas o recibos estampados con el sello de vencido.

SOLICITUD.- En esta etapa del proceso de cobranza, se deberá tratar de determinar por qué la cuenta no se ha puesto al co rriente. Generalmente habrán razones válidas del por qué una cuenta no se ha pagado para estas fechas. Puede ser que el - cliente tenga problemas financieros, o pudiera ser que él -- nunca haya recibido la mercancía, etc.

REQUERIMIENTOS.- Es este momento del proceso de cobranza, se podrá suponer que el cliente no desea o no puede pagar su -- cuenta. La fase de requerimientos deberá ser planeada cuidadosamente para permitir ir aumentando la presión a medida -- que pase el tiempo. Su objetivo deberá ser tratar de obtener el pago total antes de transferir el problema a los abogados o a las Agencias de cobro.

ACCION CORRECTIVA.- Si una cuenta pasa a través de las tres primeras etapas y el pago no ha sido recibido, deberá tomarse una acción correctiva. Resulta difícil determinar una regla general para tomar una medida correctiva sobre una cuenta vencida. Sus procedimientos de Crédito y Políticas, deberán ser flexibles para satisfacer individualmente cada situau

ción cuando sea necesario.

6 IMPORTANCIA DE LA INFORMACION

Debido al gran número de decisiones que se toman en base a los datos que proporciona el Departamento de Crédito, es de vital importancia que el Gerente sienta la necesidad de mantener dicha información actualizada y en una forma clara y precisa; ya que la ausencia, la demora y la inexactitud de ésta, nos trae como consecuencia haber tomado una decisión equivocada o la pérdida de oportunidades. Bien, es cierto -- que resulta costoso obtener y elaborar la información pero -- resulta importantísima y esencial para la toma de decisiones. Esta corriente de puede "manejar" desde varios puntos de vista como son:

6.1 DESDE EL PUNTO DE VISTA FINANCIERO

La información que se deriva de éste Departamento, es la -- principal fuente de datos para conocer y/o analizar la situación financiera en que se encuentra la empresa, para obtener suficientes elementos de juicio con que valorar o apoyar las diversas opiniones que se tengan acerca de la situación fi--nanciera y de la rentabilidad, requerimos necesariamente del análisis financiero.

Para que el ejecutivo financiero pueda emitir su diagnóstico sobre el Estado de Resultados de la empresa; además, de su criterio personal le es necesario aplicar un conjunto de técnicas de tipo matemático para el análisis de la información financiera. Cabe aclarar que el análisis financiero no representa el panorama completo de la empresa, pero sí indicados, los cuales en su conjunto ayudan a la evaluación de la posición financiera y las operaciones de la empresa.

6.2 DESDE EL PUNTO DE VISTA COMERCIAL (Etico)

La información que proporcione el Departamento de Crédito -- con respecto a "cómo" se encuentra colocada nuestra compañía en el mercado es muy importante, ya que nos podremos percatar de que quizá nuestras políticas para el otorgamiento de Créditos a nuestros clientes son muy estrictas en comparación con la competencia; o que les ofrecen mejores plazos, o mejores descuentos por pronto pago, o una mayor bonificación por volumen, etc. Todos estos datos que obtengamos con respecto a la competencia, se deben manejar en forma confidencial bajo una estricta moral y apego a nuestra ética profesional, ya que en la investigación que se lleve a cabo para obtener la información del párrafo anterior, pueden salir a colación datos sobre sus márgenes de utilidad.

Es muy importante conocer la situación de nuestra compañía -

en el mercado y para llevar a cabo éste estudio, se debe desglosar por líneas de productos para conocer con qué mercado potencial contamos y hacer un adecuado proyecto de la expansión de la empresa.

6.3 DESDE EL PUNTO DE VISTA ESTADISTICAS DE LA CARTERA

Para poder precisar en qué forma está integrada nuestra cartera de clientes, de acuerdo con su importancia, saldos, etc. se hace necesario un Análisis Estadístico atendiendo a uno o varios criterios de la siguiente tabla, así como del estudio de situaciones subjetivas de nuestros clientes como por ejemplo: hábitos de pago, riesgos, etc.

Evaluación de la situación actual de la Cartera.

- Análisis

- Por saldos totales
- Por antigüedad de saldos
- Por zonas geográficas
- Por tipo o Línea de Producto vendido
- Por razones de cobranza

- Estudio

- Por magnitud del cliente
- Rotación
- Hábitos de pago o experiencias crediticias
- Riesgo

La finalidad de éstos análisis y estudios es como lo dice el encabezado de la tabla, la evaluación de la situación financiera actual de la cartera de una empresa, para poder determinar así mismo sus causas y efectos y poder así establecer políticas adecuadas.

ANALIZANDO:

Por Saldos Totales.- El saldo total que representa la cartera del cliente con respecto al capital del trabajo nos dará a conocer que importancia tienen las Cuentas por Cobrar en éste renglón.

Por Antigüedad de Saldos.- La antigüedad de saldos nos ayuda a conocer la recuperabilidad de la Cartera.

Por Zonas Geográficas.- Las zonas geográficas nos dán a conocer cómo están distribuidos nuestros clientes en la ciudad (locales) o en el interior del País (foráneos) para la optimización de las rutas de cobranza.

Por Tipo o Línea de Producto Vendido.- Con ésta estadística podremos saber cuál es la Línea de Producto en la que se --- atrazan más nuestros clientes, ya que pudiera ser que el Pro ducto en sí, no reúna las especificaciones requeridas y por eso el cliente demore sus pagos.

Por Zonas de Cobranza.- Las zonas de cobranza, nos ayudan a conocer el lugar donde operan los clientes de la empresa.

ESTUDIANDO:

Por Magnitud del Cliente.- Es decir, su importancia la medimos realmente por el volúmen de sus compras con la que se ve favorecida nuestra compañía. Así de ésta manera los vamos -- clasificando.

Rotación.- La rotación de clientes nos indica la antigüedad de los mismos, es decir, nos ayuda para saber si sostenemos en nuestra cartera a clientes ya conocidos. Si existe mucha rotación de clientes, puede ser que estemos en desventaja -- con la competencia, ya que un cliente nos compra una o algunas veces pero después le compra a la competencia.

Hábitos de Pago o Experiencia Crediticia.- Los hábitos de pago que muestran nuestros clientes al liquidarnos sus pedidos, los podemos clasificar en:

- Buenos
- Regulares
- Malos

Esta clasificación la hacemos también de acuerdo a la experiencia que de los clientes se tenga, ya que, no porque un cliente se demore por alguna causa extraordinaria lo clasificaremos como malo.

Riesgo.- El riesgo que vamos a correr al otorgar el crédito, debemos procurar que sea el menor posible, ya que siempre -- habrá riesgos no previsibles como:

- Huelgas

- Siniestros, etc.

Debemos de asegurarnos de la liquidez y solvencia que tengan nuestros clientes en la época de otorgarles el Crédito.

C A P I T U L O I I I

7 RECUPERACION DE LA CARTERA

7.1 EL CONTROL DE LA CARTERA FUERA DE LA COMPAÑIA

A continuación citaremos algunas de las principales normas a que deberán sujetarse el Cobrador y/o Vendedor (ambos afianzados), cuando reciban valores que cubran una deuda del ---- cliente.

- 1.- En caso de recibir cheques, pedir que éstos se expidan a favor de la negociación.
 - Asegurándose que las cifras anotadas, con número, --- sean iguales a la escrita con letra.
 - Igualmente deberá revisarse que los cheques estén firmados, que no lleven borraduras o alteraciones con objecto de que el Banco no los rechase.
 - Un último paso de ésta primera operación, es la de anotar al reverso de los cheques el número de cada ---- cliente, así como la impresión del sello que diga:
Para Abono en cuenta de Cheque, número y el nombre de la Compañía.
- 2.- Si el cobro de las facturas se hace en efectivo y fuera del área geográfica en donde están las oficinas del proveedor, se recomiendan los siguientes pasos:

- Comprar un Giro Bancario, Postal o Telegráfico a favor de la Empresa y remitirlo a ésta por correo certificado, línea de autobuses, o bién, hacer lo que se detalla a continuación:

La Compañía celebrará un contrato con el Banco que está llevando los movimientos de su cuenta de cheques, para que éste avise a sus Sucursales del interior del País que los agentes o representantes del depositante, van a depositar cheques a cargo de otros Bancos de la localidad por pagos de clientes de dicha plaza; lo anterior es con el objeto de conocer al día siguiente - si los cheques que recibieron tuvieron fondos y así - poder tener lo más pronto posible la disponibilidad - del valor depositado por las facturas cobradas.

Es necesario entre otros pasos para llevar a cabo lo anterior:

- 1.- Dotar al agente o representante de un sello de goma, el cual pondrá al reverso del documento y que lleva impreso la leyenda "para acreditar en cuenta de cheques número _____, de la empresa _____ con cuenta en la ciudad de _____"
- 2.- La operación anterior se complementa con una dotación de fichas de depósito que el Banco proporcionará ya impresa, dejando los espacios en blanco para

anotar importe, número de cheque, fecha del depósito, nombre de la negociación y el número de cuenta de cheques de la misma.

- 3.-Los valores que se pueden recibir, aparte de los -- cheques o Giros Bancarios y/o telegráficos, son los cheques del Estado o de la Tesorería siempre y cuando se comprueben las dos firmas de la persona que lo entrega, y que ésta se identifique como la propietaria del cheque.

Se recomienda por seguridad de la empresa, del representante de ésta y en beneficio último del cliente, que no acepte en pago ninguna de las siguientes operaciones:

- Cheques emitidos por terceros y al portador.
- Cheques emitidos por terceros a favor de una persona X, y con uno o dos endosos.
- Cheques postfechados, ya que de antemano están aceptando una situación legal es mejor para ambas partes, que el cliente envíe en fecha futura el importe de su deuda.
- Por regla general las empresas prohíben a sus empleados mezclar el dinero de ellos con el de la empresa, o que dispongan de éste último y después lo paguen -- con un cheque personal, independientemente que el cobro al cliente ya se haya realizado con presión direc

ta o legal.

El cobro a clientes de cheques devueltos por el Banco por -- fondos insuficientes, deberá hacerse en efectivo, cheque -- certificado, cheque de caja, no olvidando cobrarle los gastos de cobranza que el Banco descontó en la cuenta de cheques de la compañía.

Otra política de las empresas en los casos de cheques devueltos por el Banco por insuficiencia de fondos, es avisarle al cliente que dicho documento se va a "redepositar", y que se sirva cubrirlo, ya que en caso de un segundo rechazo por el Banco, se procederá a cobrarle por segunda ocasión los gastos del Banco y los de la propia empresa.

7.2 EL CONTROL DE LA CARTERA A TRAVES DE LOS COBRADORES

Una política sana de las empresas en la recuperación de la - cartera a través de la fuerza de cobradores, es que cumplan con las siguientes reglas:

- 1.- Ningún cobrador deberá tener en su poder documentos o - valores fuera de las horas laborables.
- 2.- Los documentos pendientes de cobro estarán en una caja fuerte, cuya combinación estará en poder del Gerente de Crédito y Cobranzas o la secretaria de éste y otra copia de la combinación en poder de la Gerencia General.
- 3.- Los cobradores deberán entregar los efectivos recibidos

durante el día en la caja de la Compañía.

- 4.- Como medida de seguridad se recomienda que el personal del Departamento de Crédito y Cobranzas no reciba ni maneje efectivos propiedad de la empresa, con objeto de evitar malos manejos que se resumen en fraudes y/o asaltos.

Para controlar la cartera, es necesario la implantación de formas adecuadas y con datos suficientes para una mejor sincronización de labores sucesivas. Los documentos mínimos que son necesarios para un control son:

- 1.- Reporte Diario de Cobranzas
- 2.- Recibo de cobro (se le puede imprimir la leyenda --no -- oficial).

Las facturas pendientes de cobro, al igual que los contra-recibos de cobro, notas de cargo y/o de crédito, pagarés o letras de cambio, deberán estar clasificados por orden cronológico de vencimiento.

El Departamento de Crédito y Cobranzas elaborará un Reporte Diario de Cobranza, en el cual listará cada uno de los documentos entregados al cobrador, quien después lo cotejará con objeto de responsabilizarse de su cobro y custodia.

El cobrador al hacer efectivo el cobro de una factura o contra-recibo, expedirá un "recibo de cobro" a favor del cliente y ajustándose a la política de la empresa en cuanto a los

valores aceptados por la misma.

El original del recibo será entregado al cliente junto con la factura o el contra-recibo, es indispensable que el recibo de cobro extendido lleve anotado claramente el número del cliente y el de la factura, así como el importe cobrado.

Es aconsejable que el cobrador anote en su reporte el importe recibido, el número de cheque y el número de la factura con objeto de evitar confusiones y errores al momento de entregar su liquidación al departamento de caja.

Dicho departamento recibirá todos los días el importe de la cobranza, junto con el Reporte Diario de Cobranza y una copia de los recibos de cobro expedidos durante el día, firmará una copia del Reporte Diario de Cobranza, la cual entregará al cobrador para que éste termine de liquidar con el empleado de Crédito y Cobranzas, que inicialmente le entregó los documentos de cobro.

Las facturas que no se hayan cobrado durante el día, o bien, se hayan cobrado parcialmente, deberán archivarse de acuerdo a la fecha dada por el cliente para su próximo pago y el efectivo recibido se entregará a la Caja. Debido a que el Reporte Diario de Cobranza, tiene los datos suficientes para continuar la operación del registro contable, éste debe anejarse a la póliza de Ingresos, o bien, de utilizarse éste documento como tal, ya que sólo habría que anotarle el número

de las cuentas y subcuentas de cargo y abono.

El método propuesto en éste tema, no es el único ni el mejor ya que cada empresa adoptará el que más se acomode a su personal, organización, magnitud y necesidades.

7.3 EL CONTROL DE LA CARTERA A TRAVES DE LOS VENDEDORES

Con objeto de que los sistemas o procedimientos tengan un resultado favorable, es necesario que los elementos que participan, llámense vendedores o cobradores, estén de acuerdo en que los intereses de la empresa deben estar sobre los intereses de los departamentos involucrados y las pretensiones de éstos.

Existen compañías que son enemigos de utilizar a los vendedores como agentes de cobranza, (cuando lo hacen los tienen --afianzados), ya que les trastornan sus actividades y la mentalidad. Estas compañías prefieren utilizar los servicios --del correo y envían sus facturas directamente al cliente para que éste las pague. Dicha factura lleva impreso un sello en diagonal a la hoja, con tinta de otro color para que destaque, y el cliente siga las instrucciones de hacer el pago directamente a las oficinas de la empresa, la leyenda dice -- así: "Le suplicamos que su pago lo envíe por correo, directamente a nuestras oficinas en (domicilio completo), a nuestro apartado postal en (no. domicilio y localidad) y atentamente

El sistema que a continuación se describe puede ser diferente en algunas de sus partes o en todo al de otras empresas.

Las formas que intervienen son:

- Relación de facturas al cobro.
- Block de recibo de cobro (leyenda impresa "recibo no oficial, solo al cobro").
- Relación de valores recibidos por correo o paquetería.

PROCEDIMIENTO

El departamento de Crédito y Cobranzas, enviará los documentos pendientes de cobro al vendedor, amparándolos con la Relación de facturas al cobro.

El vendedor expedirá recibo de cobro cuando le pague el --- cliente, ajustándose a la política de valores aceptables.

El vendedor deberá anexar al nuevo pedido una copia del recibo de cobro, con objeto de agilizar la facturación y embarque de ésta nueva compra.

En la empresa, la persona que debe recibir y abrir la corregpondencia es la secretaria del Gerente de la Empresa o del - área de Finanzas, cualquiera que sea deberá llenar la forma "Relación de Valores recibidos por Correo".

La Relación de Valores recibidos por Correo, será cotejada - por el Departamento de Caja contra las copias y los Valores Recibidos; si éstos están correctos firmará la relación y se

quedará con dichos valores, para incluirlos en sus depósitos del día.

La Relación firmada por el Departamento de Caja y la copia, serán entregados al Departamento de Contabilidad, con objeto de que elaboren la póliza de Ingresos que sirve de base para la afectación directa a la cuenta de Clientes, Documentos -- por Cobrar y/o Devueltos, ya sea en forma manual o a través de la computadora.

El Departamento de Contabilidad verificará que la póliza de Ingresos concuerde con las fichas de depósito al Banco.

El Departamento de Auditoría, el Gerente de Crédito y Cobranzas, o bién, el supervisor de ventas, deberán hacer visitas inesperadas a los vendedores con objeto de verificar su leal tad y honradez a la empresa.

El Departamento de Crédito y Cobranzas enviará periódicamente un Estado de Adeudo a los Clientes con objeto de que lo coteje contra la documentación que obra en su poder. Si el Cliente no paga la factura dentro del período de gracia, -- (posterior al vencimiento), el vendedor deberá devolverla -- con una explicación dirigida al Departamento de Crédito y Co branzas.

Sin embargo, si se entera que hay peligro en recuperar el -- crédito, devolverá el documento aunque no llegue al plazo fi jado.

Se recomienda que el personal de la empresa que salga de via je, ya sea en plan de supervisión, auditoría o mera rutina, cumpla con éste procedimiento en caso de cobro a clientes.

B PRINCIPALES CAUSAS QUE ORIGINAN DEFICIENCIA EN LA COBRANZA

8.1 EXCESO DE CONFIANZA EN EL CLIENTE

Este concepto es consecuencia de la falta de equilibrio entre la experiencia y criterio de la persona responsable de cobranza, y puede llegar a representar una situación dentro de la empresa que puede tornarse de grave peligro, las consecuencias de éste exceso de confianza se podrán ver reflejadas en dos aspectos principalmente que son:

- Cartera con atraso de pago
- Cuentas incobrables

La cartera con atraso de pago, consideramos que dentro de los males es el mejor, ya que se podrá corregir tomando medidas apropiadas para nivelar la rotación de clientes.

Aunque esto tendrá su reflejo en la liquidez de la empresa - y traerá como consecuencia un aumento en el costo de financiamiento, sin tomar en cuenta que en ocasiones el cliente - se puede tornar moroso por éstas situaciones.

El exceso de confianza puede ser resultado de la mala observación de diferentes factores, como son: (por parte del Cliente).

- Capacidad real de compra
- Promesa de pago
- Situación económica, etc.

La confianza excesiva en ciertas cuentas puede dar motivo a que éstas se vuelven incobrables, ya que durante el proceso de funcionamiento nos indicará tres etapas importantes dentro de las cuales debemos permanecer alertas:

- Cuentas sin problemas (crédito sano)
- Cuentas peligrosas con retraso (tomar medidas)
- Cuentas incobrables (departamento legal)

Es muy importante el hecho de efectuar una buena selección del personal que tendrá bajo su control la función de la cobranza.

8.2 FAVORITISMO

Aunque por sí mismo se explica, trataremos de analizar en -- que consiste, y a quienes se favorecen y con qué consecuencia no sin antes exponer que cualquier favoritismo ejercido dentro del trabajo hacia determinadas personas o departamentos es negativo, y se demuestra falta de ética profesional. Es muy frecuente que el Departamento de Crédito y Cobranzas

(jefe) incline la Balanza de decisión hacia cierto sector o personas para favorecerlos, ésta inclinación se puede explicar en el siguiente cuadro:

O B J E T O

SUJETO

AGENTE DE VENTAS

GERENTE DE VENTAS

Autoriza pedidos de cuentas con problemas de crédito para aumentar cuotas de venta y así obtener y evitar exista reducción, cancelación y detención de pedidos de clientes.

CLIENTE

En determinadas ocasiones el cliente se ve favorecido por el jefe de crédito y cobranzas, otorgándole más crédito del normal, cobrándole con cierto retraso intencional (sin intereses moratorios), ayudándolo de esta manera.

Las causas dan origen a éste favoritismo pueden ser di-

versas, debido a que el objeto de éste estudio está enfocado a otro objetivo de orden positivo.

Es importante que en forma periódica el departamento de Auditoría interna sea el encargado de vigilar que no suceda éste tipo de situaciones.

8.3 FALTA DE APLICACION DE LAS POLITICAS ESTABLECIDAS

La falta de aplicación de las políticas en una empresa, no solo en la función importante de crédito y cobranzas puede llegar a afectar de una manera definitiva en forma negativa la buena marcha de una empresa, hasta el grado de llevarla a la desorganización total y por consiguiente a la obtención de pérdidas, cuyo paso final es la quiebra.

Política, es una regla que norma la actuación y que acatándola, permite lograr los fines propuestos.

Considerando que las políticas que norman el Departamento de Crédito y Cobranzas, afectan a la empresa en todo su conjunto será necesario que a su formulación se tenga el máximo de cuidado y a la vez se vigile muy de cerca su correcta aplicación, las políticas pueden ser escritas y no escritas, y pueden referirse a la Empresa, Departamento, División o Función; a continuación se enumeran las políticas que generalmente se aplican en las empresas y el efecto que pueden causar la deficiencia o falta de aplicación:

POLITICA

FALTA DE APLICACION EFECTO

- | | |
|---|---|
| 1.- Plazo máximo 30 días | Rotación lenta (no aconsejable) |
| 2.- Cobrar al vencimiento | Cuenta atrasada, problemas de liquidez |
| 3.- Respetar límites de crédito | Se ahoga al cliente. |
| 4.- Cuenta peligrosa al Departamento Jurídico | Cuenta incobrable (pérdida) |
| 5.- Revisión periódica de créditos | Desequilibrio crediticio a los clientes |
| 6.- Estados de cuenta mensuales. | Descontrol en nuestras cuentas |

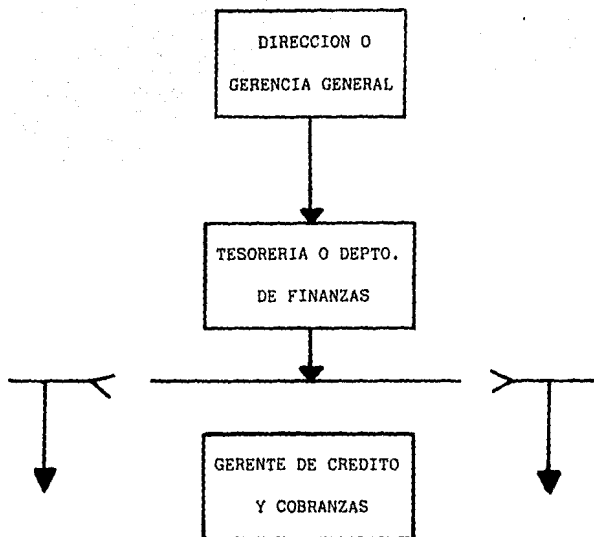
Las políticas de crédito y cobranzas serán mejor llevadas -- siempre y cuando participen activamente todos los afectados.

9 EL EXCESO DE INVERSION EN LAS CUENTAS POR COBRAR

9.1 ASPECTOS GENERALES

Dentro del marco administrativo de las empresas, el Departamento de Crédito y Cobranzas ocupa la siguiente posición:

Ver grafica no. 4.



(GRAFICA # 4)

Representa que en una organización importante, empresarial - donde existe lógicamente un Departamento de Crédito y Cobranzas, tiene el Gerente de este Departamento una estricta responsabilidad dentro de su área, pero sus resultados o consecuencias se ven reflejados de inmediato en la posición financiera.

Por ello podemos decir que la actividad del Departamento de

Crédito puede ser considerada desde éste ángulo financiero - como parte integral de sus funciones y que la relación entre ambos debe ser de carácter dinámico y que indiscutiblemente de ésta actividad se generan los fondos internos de una empresa.

Es obvio que para llevar a cabo los objetivos paralelos de liquidar las deudas y llevar al máximo la proporción de utilidades, el Director Financiero se vé envuelto en las funciones de planeación y control financiero, así como la consecución de fondos e inversión de éstos.

Sin embargo, cuando existen deficiencias en estas funciones respecto a las actividades del Departamento de Crédito, es decir, cuando no se estimen los flujos de efectivo interno y externo para un futuro próximo, significa que le está restando importancia a las actividades de Crédito y Cobranzas, olvidando que son de ahí precisamente donde debe generarse el hecho de una obtención adecuada y dentro de los límites y -- plazos fijados. Es entonces cuando dejan de ser sanas las políticas de Crédito y Cobranzas, dejando de generar utilidades.

Desde luego, la responsabilidad dentro de la actividad del Gerente de Crédito y Cobranza, es lógicamente en adición a su experiencia, la administración del Crédito y el Control de las cobranzas, o sea, debe llevar a cabo una planeación -

de sus actividades correspondientes al desarrollo de objetivos, políticas y programas, etc. tanto para la concesión de créditos y su selección, así como también que se cubran los adeudos a tiempo. Cuando no se cumple éste objetivo, el Gerente de Crédito en relación a la administración de su empresa pierde sus responsabilidades financieras, repercutiendo - esto en un descontrol de la inversión.

Por lo anterior consideramos que las deficiencias en las relaciones de ambas actividades pueden reflejarse de inmediato en un exceso de inversión en las Cuentas por Cobrar, tema de este capítulo y que solamente hemos tratado en breve su significación para llegar a determinar las causas que la motivan.

9.2 SUS CAUSAS

Las causas que originan el exceso de inversión en las cuentas por Cobrar provienen principalmente de dos fuentes:

- Causas externas
- Causas internas

Dentro de las primeras podemos mencionar:

- Una situación económica difícil en general
- Una mala situación dentro del mercado en el cual opera la empresa.
- una fuerte competencia

En relación a las dos primeras, pueden ser causa de un exceso en la inversión de las Cuentas por Cobrar, aún cuando son aspectos externos al funcionamiento interno de la empresa. Como claro ejemplo tenemos el aspecto inflacionario de la moneda.

En lo que se refiere a la competencia en muchas ocasiones -- por desconocimiento de su estrategia de comercialización, -- así como de sus políticas crediticias son motivos principales también de una deficiente inversión en las Cuentas por Cobrar.

Las causas internas principalmente provienen por una deficiente administración del crédito, tales como:

- Objetivos y políticas deficientes o inexistentes dentro del departamento de Crédito.
- Gerencia de estrategias y programas

Con frecuencia hemos visto en la práctica que por falta de una planeación adecuada o inexistente en la administración de una empresa, el Gerente o Ejecutivo de Crédito no tiene aclarada la naturaleza, alcance y metas de su departamento, así como la ubicación dentro de la misma, por lo que no le hace posible establecer objetivos y políticas dentro de su área, o bien, sugerir cambios adicionales a las ya existentes, obviamente repercute en una equivocada concesión de créditos, olvidando ese factor tan importante que es el riesgo,

que se acentúa y aumenta al no planear las operaciones y --
usar medidas precautorias.

Motivo es también por carencia de políticas o sistemas inadecuados de repercusión, ya que se tenga un exceso de inversión en las cuentas de Clientes independientemente de dar lugar a malos manejos o actuaciones fraudulentas.

La falta de coordinación adecuada con otro departamento como lo es la gran importancia en su relación el departamento de Ventas, es decir, cuando no permite desarrollar estrategias específicas, programas y proyectos para alcanzar las metas - o fines trazados, dá lugar a que ventas vende por vender no teniendo presente que una venta no se considera realizada -- hasta que no ha sido cobrada, a su vez obligándose a conceder créditos sobre ventas innecesarias, olvidando que el propósito de los negocios son las utilidades y no las ventas desmesuradas.

9.3 SUS EFECTOS

Es obvio, que la consecuencia principal del exceso en la inversión es elevado costo del crédito que incluye:

- Gastos adicionales por sus esfuerzos de cobranza y los litigios de las cuentas que finalmente se cobran.
- Créditos de Clientes
- Intereses de capital tomado en préstamo para suplir los -

medios de acción invertidos en dicho exceso, etc.

Por lo que finalmente se verán afectadas las utilidades por el financiamiento otorgado a los clientes a crédito.

C A P I T U L O I V

10 ANALISIS FINANCIEROS EN EL OTORGAMIENTO DE CREDITOS

10.1 ESTADOS FINANCIEROS (Definición)

Son aquellos documentos que muestran la situación económica de una empresa, la capacidad de pago de la misma a una fecha determinada, pasada o futura, o bién, el resultado de operaciones obtenidas en un período o ejercicio pasado o futuro - en situaciones normales o especiales.

Los Estados Financieros son el resultado de conjugar los hechos registrados en contabilidad, convenciones contables y - juicios personales.

1.- IMPORTANCIA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Se formulan con objeto de suministrar a los interesados en - un negocio, información acerca de la situación y desarrollo financiero a que ha llegado el mismo, como consecuencia de - las operaciones realizadas.

Las convicciones contables se han desarrollado y aceptado en el seno de la profesión de Contador, Administrador, pero con frecuencia son desconocidas e incomprensibles para los profanos en la técnica contable, en éstas circunstancias, resulta que los simples Estados Financieros por bién preparados que

esten, constituyen cuadros numéricos insuficientes para explicar, por ejemplo: el sentido de la situación financiera o de la productividad de una empresa y por esta razón los hombres de negocios al recibir dichos Estados, normalmente hace las siguientes preguntas:

- Cuál es la importancia y significado de las cifras.
- Qué hay que hacer en vista de ellas.

A estas preguntas es difícil dar una respuesta satisfactoria única y exclusivamente por el examen superficial de los Estados Financieros.

Para poder llevar a cabo la investigación posterior se debe hacer patente la importancia y el significado de las cifras mediante la simplificación y la cuantificación de sus relaciones, o sea, analizar los Estados Financieros. El inicio de un análisis presupone en el que lo efectúa, así como de ciertas ideas previas sobre lo que va a analizar y sobre la posibilidad y el método adecuado para efectuar el análisis.

PERSONAS INTERESADAS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

LOS ACCIONISTAS.- Para conocer el rendimiento de su inversión.

LOS ADMINISTRADORES.- Necesitan información adecuada para guiar los destinos del negocio.

LOS BANQUEROS.- Necesitan contar con suficientes elementos

de juicio con el objeto de estudiar a fondo las solicitudes de crédito.

LOS INVERSIONISTAS.- Quienes fundamentalmente desean obtener información que les muestre si las empresas en las que -- tienen la intención de invertir han obtenido y probablemente continuarán obteniendo ganancias suficientes y los beneficios de los valores emitidos por tales empresas.

LOS PROVEEDORES.- Les mostrará la situación financiera en -- que se encuentra la empresa para que puedan determinar si -- conceden créditos.

EL FISCO.- Por imposición legal se tienen que elaborar Estados Financieros, mínimo una vez al año.

La importancia de las cifras amplifica cuando se les emplea como un instrumento de orientación para la formulación de -- juicios, en virtud de que las conclusiones que se basan sobre datos correctos, recopilados e interpretados adecuadamente, permiten proceder con mayor seguridad que cuando no se -- tiene esa base.

La forma de presentar y utilizar las cifras hace que se obtengan conclusiones correctas o incorrectas.

Las conclusiones (interpretación) derivadas del análisis de los Estados Financieros no sólo se basan en la frialdad de -- las cifras, a menudo razonamientos diferentes a los contables deben aplicarse; normalmente las conclusiones a que se

ha llegado son las únicas posibles y en ocasiones no son las más correctas que pueden derivarse de los datos disponibles. Es de importancia, como complemento de los resultados obtenidos del análisis de los Estados Financieros el ejercicio cuidadoso del juicio, basado en el entrenamiento continuo, tener presente la posible incorrección de las conclusiones.

2.- METODOS DE ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

CONCEPTO DE ANALISIS.- Es la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.

CONCEPTO DE INTERPRETACION.- Es la apreciación subjetiva de un problema determinado y la emisión de un juicio basado en el análisis y comparación sobre lo observado.

CONCEPTO DE ESTADOS FINANCIEROS.- Son documentos descriptivos y numéricos, que se formulan periódicamente con la finalidad de informar acerca de la situación financiera, económica y administrativa de una entidad económica.

CONCEPTO DE ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.- Consiste en el examen y combinación de las diversas partidas que los componen para determinar conclusiones de interés, referentes a la marcha del negocio.

El uso del análisis puede ser interno o externo, así vemos -

que el objetivo externo será saber si conviene abrir o conceder créditos por parte de los Bancos a las empresas, o hacer nuevas inversiones futuras; el uso interno servirá para ofrecer ayuda, medir y regular la eficiencia de las operaciones, explicar los cambios efectuados en la situación financiera.

Por lo tanto, el objetivo del análisis e interpretación de los Estados Financieros es la obtención de suficientes elementos de juicio para apoyar las opiniones que se hayan formado, bien sea la situación financiera a los resultados, a la productividad, a la solvencia, a la liquidez, etc.

El análisis e interpretación tiene por objeto determinar:

- Las tendencias de los valores
- La situación en la fecha de los Estados para conocer:
 - a) Insuficiencia de utilidades
 - b) Inversiones excesivas en diversas partidas del activo, principalmente en adeudos de clientes, en los inventarios, o en la maquinaria.
 - c) Insuficiencia de Capital

3.- ESTADOS FINANCIEROS PARA EL OTORGAMIENTO DE CREDITOS

El análisis e interpretación de los Estados Financieros es un estudio que deberá hacerse con gran cuidado ya que de estos dependerá el otorgamiento del crédito.

Generalmente se piden al cliente solicitando sus últimos Estados Financieros. La obtención de tal documentación y los datos descritos en la encuesta, es difícil aunque no imposible de alcanzar, dada la idiosincrasia de algunos solicitantes de crédito, pues en general todos consideramos que se nos debe catalogar como personas irreprochables, dignos de amplio crédito, sin pensar que al otorgamiento de éste, se recibirá un enorme beneficio que inteligentemente administrativo redundará en utilidades para ambas partes.

Sin embargo, desafortunadamente en muchas ocasiones nos encontramos con comerciantes e industriales poco honestos que fomentan la venta de artículos sobre-producidos utilizando el crédito como arma de competencia, que se apropia de consumidores que a la larga los pierden, por su mal servicio y calidad estropeando además, la estabilidad en el mercado.

Es por ésto, aconsejable el tener una actitud firme al tomar una decisión sobre el resultado del análisis para la concesión o no del crédito, para poder llevar al mínimo ese factor tan importante llamado "Riesgo" , ya que de ésto dependerá el éxito de la operación.

Los datos y los hechos que reportan el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados para fines crediticios no tienen ningún valor por sí mismos, sino que su importancia depende de la interpretación y aplicación que se les dé.

ANALISIS DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA O BALANCE GENERAL

En éste estudio se pretende conocer la significación y relación de los diferentes elementos que lo componen, así como la situación financiera de las personas físicas o morales a una fecha determinada. Pero para conocer la evolución de los negocios y la habilidad para administrar del investigado, te nemos que analizar y estudiar los Estados de Resultados que deben de ser concordantes en fecha con los Estados de Situación presentados. En algunas ocasiones también se analiza el Estado de Cambio de Situación Financiera o de otros Estados o análisis de ciertas cuentas.

Es muy recomendable la verificación de los Estados Financieros en todo o en determinados renglones. Es importante que al llevarla a cabo se haga de la manera más analítica posible. No debe faltar sobre todo tratándose de prospectos o clientes en que se observen estáticos sus negocios o se detecten situaciones anormales.

En el caso de clientes con los que realicemos operaciones constantes, se recomienda vigilar periódicamente su situación, lo que se logra con visitas frecuentes para estar más en contacto y al mismo tiempo estar más en conocimiento de la forma en que cubre los adeudos a su cargo.

En la actualidad, se ha hecho de práctica general en las ins tituciones Bancarias así como en la Industria y el Comercio

la utilización de índices y razones para el análisis de los Estados financieros de los solicitantes de crédito.

Esta práctica por parte los analistas tiene diferentes enfoques de acuerdo a criterios que los mismos sustente.

En una u otra forma, el análisis de los Estados Financieros del solicitante del crédito debe detectar:

- Solvencia
- Estabilidad
- Resultados

10.2 RAZONES SIMPLES

El método de razones simples consiste en determinar la relación que existe entre los importes de dos conceptos determinados con objeto de facilitar su interpretación correcta.

Las razones se obtienen realizando una división en la cual el dividendo será la cifra que sirva de base para efectuar la comparación y se le conoce como índice, el divisor será la cifra contra la cual se realiza dicha operación:

Ejemplo.

Utilidad	100.00
Capital	1,000.00

Al hablar de relación que existe entre los importes de dos conceptos determinados en nuestro ejemplo, el hecho de conocer la utilidad del ejercicio pierde su significado si no la

relacionamos con el capital que fue invertido en el negocio para lograrla.

En este ejemplo, el índice que se habla en el párrafo anterior será la cantidad de 100.00, o sea, la utilidad que dividiendo con el capital de 1,000.00, la relación sería del 10 por ciento e indicará que se obtuvo una utilidad de 0.10 centavos de cada peso de Capital invertido.

El uso del método de razones simples demuestra que es más importante conocer la relación matemática que existe entre dos cantidades que el importe de ellas en forma aislada, en virtud de que así se determina con precisión la relación entre los renglones claves que forman los Estados Financieros.

Los autores en la materia, han efectuado clasificaciones de las razones desde distintos puntos de vista, así tenemos que atendiendo al Estado Financiero, fuente de los datos a comparar, serán razones estáticas los resultados de las comparaciones entre cifras del Estado de Situación Financiera y razones dinámicas aquellas que resultan de comparar renglones del Estado de Resultados.

Las razones estático-dinámicas, son las que determinan la relación que existe entre los renglones de ambos Estados Financieros.

10.3 CLASIFICACION DE RAZONES

Permite detectar por una parte las fallas en que han incurrido con el fin de buscar las posibles soluciones, evitando de ésta manera que la situación financiera siga con tendencia negativa, por otra parte al conocer la magnitud del efecto se podrá determinar si el sólo hecho de corregir la falla de termina el efecto negativo y de ser así en qué plazo se puede lograr, o bien, determinar si además de dicha corrección, es necesario tomar otro tipo de medidas y por cuánto tiempo. A continuación y a manera de ejemplos, veremos las razones financieras más comunes, teniendo en cuenta que éstas deben ser lógicas y significativas; con las cifras de los Estados Financieros se pueden calcular un número considerable de razones; pero pudiera ser que muchas de ellas no fueran significativas y condujeran a error.

1.- CAPITAL DE TRABAJO O RAZONES DE SOLVENCIA

Determinación:

Activo Circulante

Pasivo Circulante

Significado: La capacidad del negocio para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

Cómo se lee: Se tiene "X" pesos de activo circulante para hacer frente a cada \$ 1.00 de pasivo -- circulante.

Recomendaciones especiales:

Los documentos descontados debe considerarse en el pasivo.

Las reservas complementarias de activo deben deducirse de -- las cuentas que complementan.

Debe retirarse del activo circulante los pagos anticipados y las cuentas por cobrar que no provengan de operaciones comerciales normales (Deudores Diversos).

El significado de ésta razón está condicionado a la calidad de los integrantes del activo circulante, principalmente --- cuentas por cobrar e inventarios.

La experiencia contable considera óptima la razón 2 a 1, es decir, de 2 en adelante aumenta la solvencia y menos de 2 se hace notable el grado de insolvencia.

2.- RAZON INVERSION DE LOS ACREEDORES EN EL NEGOCIO O DOMINIO ECONOMICO SOBRE LA EMPRESA

Determinación:

Capital Contable

Pasivo Total

Significado: Muestra hasta qué grado la inversión propia tiene preponderancia sobre la inversión ajena; hasta qué grado el negocio está sujeto a los acreedores.

Cómo se lee: Los propietarios tiene "X" pesos en el ne-

gocio por cada \$ 1.00 que tienen los acreedores.

En términos generales, puede pensarse que es sano que la inversión propia supere a la ajena. En otras palabras, ésta razón nos muestra la relación que hay por cada peso de Capital Contable que existe en la empresa.

3.- RAZON DE PROTECCION AL PASIVO CIRCULANTE

Determinación:

Capital Contable Tangible

Pasivo Circulante

Significado: Complementa a la razón de Pasivo Total a Capital Contable, compara la inversión permanente con la deuda a pagar a corto plazo.

Cómo se lee: Los propietarios tienen "X" pesos en negocio por cada \$ 1.00 de deuda a corto plazo a favor de acreedores.

Una Razón baja expone a la empresa a la presión de los acreedores, puede verse privada de valiosas iniciativas o innovaciones.

4.- RAZON LIQUIDEZ O PRUEBA DE ACIDO

Determinación:

Activo Disponible

Pasivo Circulante

Significado: Es un elemento de juicio para juzgar la capacidad de pago de la empresa.

Como se lee: La empresa cuenta con "X" pesos de Activos Disponibles rápidamente por cada \$ 1.00 de obligaciones a corto plazo.

Indica la situación actual del negocio en cuanto a su disponibilidad de activos para hacer frente a los compromisos a corto plazo, sirviendo como indicador de cómo afectaría a la empresa la aprobación de un crédito.

Se estima como óptima la razón de 1 a 1, es decir, hacia arriba de la unidad aumenta la liquidez, las fracciones serán síntomas, por lo tanto de falta de liquidez.

5.- RAZON DEL RENDIMIENTO EMPRESARIAL

Determinación:

Utilidad

Capital Contable

Significado: El rendimiento anual que se está obteniendo en una empresa determinada sobre la inversión de los propietarios.

Cómo se lee: El rendimiento es de "X" porcentaje sobre la inversión de los accionistas.

El rendimiento es inversamente proporcional a la seguridad -

de la inversión, o sea, a más seguridad menos beneficio, a menos seguridad más beneficio; de aquí que las cédulas bancarias tengan una tasa baja de rendimiento a la que tendría el capital invertido en un negocio, donde se consideraría óptimo en forma general.

6.- RAZON INVERSION DE LOS DUEÑOS DE LA PRODUCTIVIDAD

Determinación:

Capital Contable

Activo Fijo

Significado: Indica la relación de la inversión que tiene el Capital Contable con el grupo de Activos Fijos con el propósito de evitar que se reste desmedidamente el Capital en perjuicio de la empresa.

7.- RAZON DE-ROTACION DE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR A LOS CLIENTES.

Determinación:

Ventas Netas a Crédito

Promedio de Ventas por Cobrar

Significado: El número de veces que se renueva el promedio de Cuentas y Documentos por Cobrar a los clientes.

Cómo se lee: Las cuentas y Documentos por Cobrar a los clientes se ha recuperado "X" veces en el ejercicio a que se refieren.

8.- RAZÓN DE ROTACION DEL INVENTARIO DE ARTICULOS TERMINADOS

Determinación:

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inventario de Artículos Terminados} \times \text{A precio de Venta}}$$

Cómo se lee: La rotación de inventario es de "X" veces al año

Significado: Una relación anormalmente elevada pudiera ser indicativa de que se están perdiendo - ventas por falta de mercancías en existencias.

Una relación anormalmente baja pudiera implicar costos excesivos de mantenimiento de inventarios, riesgo de obsolescencia, congelación de fondos, etc.

11 DIVERSAS FUENTES DE INFORMACION

La empresa que cuenta con un Departamento de Crédito le es indispensable obtener información que le sirva de base para otorgar crédito.

Esta información la puede obtener de diversas fuentes de acuerdo con el monto de crédito solicitado, en términos generales, podemos decir que las bases de fundamento se obtienen como sigue:

11.1 NECESIDAD DE LA INFORMACION FINANCIERA EN LAS EMPRESAS

El desarrollo mismo de la tecnología y la evolución de las empresas en todos sus aspectos, tanto económicos como laborales, de operación, administrativos y el aumento de la actividad económica en todas sus expresiones han traído como consecuencia mayor competencia y por ende la natural batalla de precios y la reducción de los márgenes entre éstos y los costos en continua elevación.

Además, las empresas tienen necesidad de recurrir a la información Financiera, la cual se puede definir diciendo que es la información que proporcionan los Estados Financieros en forma resumida y condensada de la situación y desarrollo financiero a que ha llegado el negocio como consecuencia de las operaciones realizadas.

Por lo antes expuesto se hace cada vez más necesario que la información Financiera a la cual recurren los administradores, por formar parte importante en el proceso administrativo de las empresas, no se limita a la presentación de cifras

en forma correcta y oportuna, sino además, a efectuar el estudio, análisis e interpretación de dicha información así como de las características propias que traen consigo los mismos Estados Financieros.

Lo anterior es obvio, pues actualmente las empresas han evolucionado considerablemente, ya que se han dejado atrás los sistemas y métodos de simple teneduría de Libros, a cambio de los procesos electrónicos, siendo éstos, factores importantes para la presentación fehaciente y oportuna de la información Financiera para que el administrador afronte así, los múltiples problemas que día a día se le presenten a raíz de la compleja estructura social y evolución económica.

El administrador debe tomar en cuenta que en las empresas actuales, tanto los trabajadores como los directivos, los consumidores, etc. realizan un determinado papel; por lo que se ve obligado a revisar los procedimientos empíricos de administración para auxiliarse de los nuevos métodos de eficiencia, reducir desperdicios y terminar por administrar humana y técnicamente a la empresa.

En la actualidad se requiere predecir el futuro, razón por la cual el hombre de negocios recurre con frecuencia a los Estados Financieros, los cuales tienen dos funciones:

- Servir de elemento en el Control de la empresa.
- Para tomar decisiones.

Resumiéndose en lo antes dicho, la necesidad fundamental de la información Financiera en la empresa, por lo tanto, es lógicamente pensar que cuando se han tomado determinadas acciones - entre las diferentes alternativas de una situación dada, y - si éstas se tomaron en base a información bien presentada se alcanzarán resultados positivos; mientras que una acción tomada sin ninguna base, dará resultados negativos.

La ayuda que los Estados Financieros proporcionan para la resolución de múltiples problemas en que se ve involucrado el administrador como consecuencia del desarrollo de las empresas, se nota hasta después de haber desarrollado el examen o análisis de dichos Estados; además, nos permite conocer si la empresa efectivamente ha obtenido o no utilidades, principalmente de las mismas ya que la información Financiera es requerida y necesitada para ayudar a la Dirección al logro de las metas Financieras que se han propuesto y por consecuencia, conseguir el desarrollo y la expansión que persigue toda empresa; de lo anterior se deduce, la gran importancia y utilidad que representa para el Ejecutivo el análisis e interpretación de la información Financiera.

11.2 FUENTES DE INFORMACION INTERNAS

- Nombre o Razón Social
- Domicilio

- Tiempo establecido
- Nombre de los Funcionarios
- Gerente de Compras
- Gerente Administrativo o Gerente General
- Giro o actividad de la empresa
- Registro Federal de Causantes
- Cámara Industrial o Comercial a la que pertenece
- Cédula de Empadronamiento en la Dirección General de Impuestos al Valor Agregado
- Ventas promedio
- Plazos que tienen con sus clientes
- Estados Financieros

11.3 FUENTES DE INFORMACION EXTERNAS

- Registro Público de la propiedad y Comercio
- Información de Proveedores
- Agencias de Investigación
- Instituciones de Crédito

Se puede decir que los Agentes Vendedores también representan una fuente de información principalmente cuando ellos venden a nuevos clientes.

A un cliente nuevo normalmente el Agente de Ventas le preguntan el nombre del Banco con el que opera, dirección, referencias comerciales, etc.

Ocurre con frecuencia que los Agentes Vendedores no quieren reunir información de Crédito y son apoyados por el Gerente de Ventas, por que dicen que pierden mucho tiempo en la investigación y a ellos lo que les interesa es vender, incluso sucede que ya una vez hecho el pedido, el cliente se puede ofender por las preguntas sobre sus Estados Financieros u otra clase de preguntas que inclusive pueden llegar a cancelar el pedido.

Sin embargo, el Agente de Ventas puede proporcionar una buena información por el hecho de que él visita con frecuencia la empresa del cliente y está familiarizado con sus condiciones locales y si es buen observador no tendrá necesidad de hacer preguntas y perder su tiempo.

También se considera de importancia que el Departamento de Crédito conozca las instalaciones del negocio del cliente, si son las adecuadas para discutir acerca de alguna información dudosa del crédito, o bien, para completar su archivo de información.

C A P I T U L O V

12 CASO PRACTICO "EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS EN LAS EMPRESAS COMERIALES"

12.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Determinar la importancia del Departamento de Crédito y Cobranzas en las Empresas Privadas comerciales.

12.2 HIPOTESIS

Si las Empresas cuentan con un Departamento de Crédito y Cobranzas, entonces ésto permitirá ejercer un mejor control sobre el volúmen de ventas, la cartera de clientes y los compromisos contraídos con los mismos.

12.3 UNIVERSO

El Universo lo integran aquellas Empresas Privadas de tipo Comercial que tienen un Departamento de Crédito y Cobranzas dentro de su organización, siendo el Universo 50 ejecutivos de dicha área.

12.4 MUESTRA

Para el desarrollo de ésta investigación, se procedió a entrevistar a los 50 ejecutivos en el área de Crédito y Co-

branzas de las empresas Comerciales, las cuales se determinaron arbitrariamente a juicio. Ya que el Universo es relativamente pequeño se toma como muestra.

RECOLECCION DE DATOS

Para la obtención de la información se encuestó a los niveles gerenciales de Crédito y Cobranzas de las empresas Comerciales por medio de un cuestionario con respuestas previamente establecidas y que se consideraron las más adecuadas con el fin de comprobar o negar la hipótesis antes planteada, -- (Cuestionario Cerrado).

El Cuestionario nos dará a conocer las opiniones, situaciones y la forma de como se encuentra el Departamento de Crédito y Cobranzas de las Compañías encuestadas, así como las características de cada Gerente entrevistado para poder formar un criterio general.

12.5 CUESTIONARIO

El cuestionario consta de 17 preguntas con el propósito de llevar a cabo los objetivos planteados en cada una de ellas y así facilitar su interpretación .

Ver anexo.

Marque con una X la respuesta que Usted considere correcta.

DATOS GENERALES

Edad _____ años.

Grado máximo de estudios _____

Antigüedad dentro de la empresa _____ años.

Puesto que ocupa _____

Antigüedad dentro del puesto _____ años.

1.- Qué es una políticas?

- a) Es la determinación de lo que se ha de lograr.
- b) Un curso general de acción encaminada a lograr los-
objetivos establecidos.
- c) Lo que se debe conseguir en la empresa.

2.- Entre las ventajas que otorgan el empleo y utilización adecuada del Crédito, encontramos.

- a) Desarrollar el consumismo.
- b) Aumento de los volúmenes de venta e impulso directo del desarrollo tecnológico.
- c) Para adquirir lo que deseamos, aunque no lo necesi-
temos.
- d) Para adquirir bienes

3.- Para el otorgamiento de un Crédito, debemos considerar:

- a) Antigüedad de la empresa.
- b) Referencias Comerciales únicamente.

- 4.- Para establecer los plazos de Crédito, es necesario --
tomar en cuenta:
- a) Ubicación de la empresa
 - b) Capacidad de pago del cliente
 - c) Experiencia adquirida con otros clientes
 - b) Buenas referencias comerciales
- 5.- Por qué es indispensable contar con un sistema de Cobranzas en los negocios?
- a) Para ver la rotación de los pagos
 - b) Para el éxito en el cobro de las cuentas vencidas
 - c) Para tener una información general de saldos
 - d) Para conocer la situación de nuestra compañía
- 6.- El Control de la Cartera (Saldos de Clientes), está bajo la supervisión de:
- a) Los cobradores, a través de formas adecuadas
 - b) El Gerente de Crédito y Cobranzas
 - c) Personal ajeno al Departamento de Crédito y Cobranzas
 - d) Agentes Vendedores
- 7.- Con qué periodicidad se realizan arquezos en las Cuentas por Cobrar?
- a) Anuales
 - b) De vez en cuando
 - c) Semestrales

- d) No es necesario
- 8.- Existen Controles adecuados sobre documentos entregados a Cobradores (Locales o Foráneos) para su Cobro?
- a) Sí
 - b) No
 - c) Algunas Veces
 - d) Se tiene idea de lo que se hace
- 9.- Una de las causas que originan deficiencia en la Cobranza, se debe más que nada a:
- a) Exceso de confianza en el cliente
 - b) Lo extenso del Territorio o Zona
 - c) Mala investigación de Crédito
 - d) La falta de un asesor
- 10.- A quién reporta el Departamento de Crédito y Cobranzas?
- a) Departamento de Ventas
 - b) Gerencia de Finanzas
 - c) Departamento de Contabilidad
 - d) Departamento de Tesorería
- 11.- Se mantiene un registro detallado de los Documentos por Cobrar?
- a) Sí
 - b) No
 - c) Algunas veces
 - d) No es necesario

12.- Se elaboran confirmaciones a la Gerencia de Finanzas --
por parte del Departamento de Crédito y Cobranzas de --
los saldos de Cliente por concepto de documentos a su -
cargo?

- a) Sí
- b) No
- c) Algunas veces
- d) No es necesario

13.- Los documentos están guardados en lugares apropiados?

- a) Sí
- b) No
- c) No es necesario
- d) Algunas veces

14.- Cuando se hacen cobros parciales sobre documentos, se -
hacen las anotaciones correspondientes en el mismo docu-
mento?

- a) Sí
- b) No
- c) Se expide un nuevo documento por el saldo
- d) No se aceptan pagos parciales

15.- Cuáles son los principales Estados Financieros que se -
deben analizar para otorgar un Crédito?

- a) Análisis de Cuentas de Orden
- b) Análisis de Crédito Diferido comparativo con años -

anteriores.

- c) Balance General, Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Efectivo, Estado de Resultados
- d) Estados Comparativos con otras empresas del Ramo.

16.- Al otorgar un Crédito, normalmente se realiza el análisis de un Estado Financiero para determinar:

- a) La posición de Caja y Bancos
- b) La liquidez y capacidad de pago para una empresa
- c) La situación del Activo Circulante o de pronta Disponibilidad.
- d) El mejoramiento en los servicios a la clientela

17.- Existe un control en el Departamento de Crédito y Cobranzas de las Cuentas Incobrables?

- a) Sí
- b) No
- c) Son controlados por el Departamento Legal
- d) Están controlados por Auditores

12.6 TABULACION DE DATOS POR PREGUNTAS

A continuación se desglosa en número de personas así como el porcentaje obtenido de la encuesta:

Preguntas	Número de Personas	Porcentaje
1.- a)	6	12%
b)	44	88%
c)	--	--

Preguntas	Número de Personas	Porcentaje
d)	<u>---</u>	<u>---</u>
	50	100%
2.- a)	<u>---</u>	<u>---</u>
b)	40	80%
c)	<u>---</u>	<u>---</u>
d)	<u>10</u>	<u>20%</u>
	50	100%
3.- a)	1	2%
b)	6	12%
c)	40	80%
d)	<u>3</u>	<u>6%</u>
	50	100%
4.- a)	<u>---</u>	<u>---</u>
b)	33	66%
c)	15	30%
d)	<u>2</u>	<u>4%</u>
	50	100%
5.- a)	14	28%
b)	21	42%
c)	8	16%

Preguntas	Número de Personas	Porcentaje
d)	<u>7</u>	<u>14%</u>
	50	100%
6.- a)	--	--
b)	49	98%
c)	--	--
d)	<u>1</u>	<u>2%</u>
	50	100%
7.- a)	2	4%
b)	7	14%
c)	39	78%
d)	<u>2</u>	<u>4%</u>
	50	100%
8.- a)	49	98%
b)	--	--
c)	--	--
d)	<u>1</u>	<u>2%</u>
	50	100%

Preguntas	Número de Personas	Porcentaje	
9.- a)	13	26%	
	b)	6	12%
	c)	27	54%
	d)	<u>4</u>	<u>8%</u>
		50	100%
10.- a)	3	6%	
	b)	40	80%
	c)	2	4%
	d)	<u>5</u>	<u>10%</u>
		50	100%
11.- a)	49	98%	
	b)	--	--
	c)	1	2%
	d)	<u>--</u>	<u>--</u>
		50	100%
12.- a)	47	94%	
	b)	3	6%
	c)	--	--
	d)	<u>--</u>	<u>--</u>
		50	100%

Preguntas	Número de Personas	Porcentaje
13.- a)	47	94%
b)	3	6%
c)	--	--
d)	<u>--</u>	<u>--</u>
	50	100%
14.- a)	25	50%
b)	7	14%
c)	12	24%
d)	<u>6</u>	<u>12%</u>
	50	100%
15.- a)	1	2%
b)	6	12%
c)	42	84%
d)	<u>1</u>	<u>2%</u>
	50	100%
16.- a)	1	2%
b)	45	90%
c)	4	8%
d)	<u>--</u>	<u>--</u>
	50	100%

Preguntas	Número de Personas	Porcentaje
17.- a)	39	78%
b)	1	2%
c)	10	20%
d)	--	--
	50	100%

12.6.1 OBJETIVO DE LA TABULACION

El objetivo de la Tabulación consistió en comprobar o negar a través de los resultados y análisis por pregunta la hipótesis en un porcentaje mayor del 50%, ya que ello confirmará el objetivo de la presente investigación que es determinar la importancia del Departamento de Crédito y Cobranzas en las Empresas Privadas de tipo Comercial.

12.6.2 RESULTADO DE LA TABULACION

De acuerdo a la tabulación y análisis realizado por cada pregunta, se comprobó la hipótesis en un 82.5%.

12.6.3 ANALISIS DE RESULTADOS

De acuerdo a los resultados obtenidos en ésta investigación, se llegó a la conclusión de que en la mayoría de las empresas se cuenta con un ejecutivo en el área de Crédito y Cobranzas con edad promedio de 29 años y con un grado de estudios profesionales, así como una antigüedad promedio dentro de las empresas de 6 años y en el puesto de 4 años aproximadamente.

Con respecto a las respuestas obtenidas de los encuestados, se observó que tienen un sistema adecuado a las necesidades de las empresas, así como un control de todos y cada uno de los documentos que se manejan.

En términos generales se tienen bien definidas las políticas en el Departamento de Crédito y Cobranzas para el logro de sus objetivos.

El Gerente de Crédito y Cobranzas es quien determina de acuerdo a la investigación crediticia y a los resultados obtenidos en el análisis de los Estados Financieros el otorgamiento de Crédito.

Por último el Gerente de Crédito y Cobranzas es quien lleva el control y Supervisión de la Cartera con el apoyo de la Gerencia de Finanzas para confirmar oportunamente los saldos de clientes así como la rotación de los pagos.

En éste caso en particular se trató de dar a conocer en forma genérica la situación en que se encuentra el Departamento de Crédito y Cobranzas en las Empresas.

13 CONCLUSIONES

- 1.- El amplio uso que tiene el Crédito actualmente, nos conduce a un incremento de la riqueza, ya que con la ayuda de él, -- podemos lograr nuestros objetivos propuestos.
- 2.- Dada la importancia actual, el Departamento de Crédito y Cobranzas debe ocupar un mejor lugar prominente dentro de la -- organización empresarial, ya que tiene la función principal de obtener fondos suficientes para la empresa, y al mismo -- tiempo, vigilar que los créditos que se concedan represen -- ten el menor riesgo posible.
- 3.- La mentalidad del Ejecutivo de Crédito tiene que cambiar, -- éste debe utilizar el crédito como un medio promocional -- para lograr cuantitativamente y cualitativamente como con -- secuencia, más utilidades hacia la empresa. (Objetivo General)
- 4.- Para lograr el mejor funcionamiento y los objetivos deseados es muy importante la cooperación que recibe el Departamento de Crédito y Cobranzas de los demás Departamentos de la em-- presa.
- 5.- Así vemos que, Crédito y Cobranzas son dos Departamentos que se complementan siempre, no pueden ser excluidos uno del -- otro, aunque cada uno tiene sus propias reglas y objetivos.
- 6.- Es labor del Departamento de Crédito y Cobranzas armonizar -- en unión del Departamento de Ventas el mayor volúmen de las

mismas con el mínimo de pérdidas incobrables para una mejor marcha del negocio.

- 7.- Sin que sea algo nuevo y sin que lo sea obvio, ojalá sea recordatorio para unos e informativo para otros, sea pues servicial a su ocupación.
- 8.- De acuerdo al volúmen de Ventas y al número de clientes , - las empresas Privadas Comerciales que se analizaron requie - ren del establecimiento de un Departamento de Crédito Y Co - branzas con la finalidad de llevar a cabo un mejor control de la Cartera, ya que éste Departamento es de gran utilidad para las mismas y a través de éste se logra recuperar la -- cartera de clientes con que operan éstas.
- 9.- En algunas Empresas el Departamento de Crédito y cobranzas - no operan con un sistema adecuado de Cobranzas debido a la mala organización que existe en éstas Empresas.

García Martínez, Münch Galindo, Cilis García, "Primer Curso de Administración", S.E.P., I.P.N., México 1976.

García, Pelayo Ramón, y Cross, "Pequeño Larrousse Ilustrado", Ediciones Larrousse, México 1976.

J.F. Weston, E.F. Brigham, "Finanzas en Administración", - Edición, Interamericana, Volúmen I, México 1985.

Rodríguez Leonardo, "Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa", Editorial South Western, 1980.

Reyes, Ponce Agustín, "Administración de Empresas", Editorial Limusa, México 1978.

Terry George, "Administración de Empresas", Editorial Limusa, México 1982.

Villaseñor, Fuente Emilio, "Elementos de Administración de - Crédito y Cobranzas", Editorial Trillas, México 1985.

W. Seder John, "Crédito y Cobranzas", Editorial C.E.C.S.A.,
México 1983.