



15  
201

# Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

FALLA DE ORIGEN

"Cómo Lograr un Optimo  
Funcionamiento en el Departamento  
de Crédito y Cobranzas"

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
LORENA GUERRERO ZUÑIGA

Director de Tesis:  
L.C. MA. HILDA CASTELLANOS RIEGO





Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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

## INTRODUCCION

### CAPITULO I.

Página

#### GENERALIDADES DEL CREDITO.

3

1.1.- Origen del Crédito.

3

1.2.- Definición del Crédito.

4

1.3.- Tipos de Crédito.

7

1.4.- Ventajas y Desventajas del Crédito.

10

### CAPITULO II.

#### ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE

#### CREDITO Y COBRANZAS.

12

II.1.- Características del Personal de Crédito y Cobranzas.

13

II.2.- Estructura Orgánica.

15

II.3.- Funciones del Departamento dentro de la Empresa.

19

II.4.- Políticas Básicas del Departamento de Crédito y Cobranzas.

20

### CAPITULO III.

#### SEGUIMIENTOS PARA EL OTORGAMIENTO

#### DEL CREDITO.

25

III.1.- Solicitud de Crédito.

29

III.2.- Investigación de Clientes Sujetos a Crédito.

34

III.3.- Fuentes de Información.

37

III.4.- Establecimiento de Crédito.	45
III.4.1.- Límite de Crédito.	47
III.4.2.- Condiciones de Pago.	48
III.5.- Relaciones Públicas con el Cliente.	49
III.5.1.- Tipos de Clientes y su Manejo.	50

**CAPITULO IV.**

<u>RESPONZABILIDADES DE LA COBRANZA.</u>	53
IV.1.- Procedimientos de Cobranza.	54
IV.1.1.- Estado Mensual.	58
IV.1.2.- Carta Recordatoria.	59
IV.1.3.- Carta de Persecución.	61
IV.1.4.- Carta Drástica.	63
IV.1.5.- Procedimiento Legal.	64
IV.2.- Control de la Cobranza.	67

**CAPITULO V.**

<u>INTERRELACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS CON OTROS DEPARTAMENTOS.</u>	72
V.1.- Ventas.	72
V.2.- Tesorería.	74
V.3.- Contraloría.	76

**CAPITULO VI.**

**CASO PRACTICO.**

	<b>79</b>
Procedimiento de Pedido.	<b>79</b>
Procedimiento de Autorización de Factura	<b>82</b>
Procedimiento de Grabación.	<b>84</b>
Procedimiento de Cobranza Local.	<b>86</b>
Procedimiento de Cobranza Feránea.	<b>88</b>
Procedimiento de Nota de Crédito.	<b>90</b>
Procedimiento de Cheque Devuelto.	<b>92</b>
Procedimiento de Cobranza Morosa.	<b>94</b>
Procedimiento de Elaboración de Reporte.	<b>95</b>
Procedimiento de Listados Mensuales.	<b>97</b>

**CONCLUSIONES.**

**99**

**BIBLIOGRAFIA.**

## INTRODUCCION

A través del presente trabajo podremos observar la organización de un departamento de Crédito y Cobranzas y su control; el cual tiene una importancia dentro de la estructura de la Empresa, ya que su función principal, es la de recuperar las ventas a corto plazo.

Así también se observará que el crédito es un medio para ofrecer la mercancía esperando por medio del cliente el reembolso a su vencimiento, aunque nos enfrentaremos a las desventajas que trae consigo el crédito.

Para otorgar líneas de crédito deben existir diferentes fuentes de información, así como las personas adecuadas y profesionales con una visión amplia en relación a los diversos tipos de clientes que se va a enfrentar el departamento de crédito.

Ya una vez existiendo el crédito establecido, viene por consiguiente la responsabilidad más importante; que es la cobranza, y para ésto se necesita contar con un control estricto y adecuado para ser aplicado a la cartera de clientes, lo cual nos va a llevar a la recuperación oportuna de las ventas a crédito.

Los sistemas que se implanten dentro del departamento será de acuerdo a las necesidades; así también es importante conocer las técnicas de cobranza, para obtener resultados óptimos.

El manejo de los reportes se debe llevar a cabo profesionalmente ya que con ésto lograremos saber a que nivel se encuentra el departamento.

Por último cabe mencionar que el Departamento de Crédito y Cobranzas, está interrelacionada con los diversos departamentos dentro de la empresa, a lo que es necesario apreciar las funciones que se llevan a cabo en cada departamento en relación al nuestro, para así alcanzar metas que no podría lograr individualmente nuestro departamento.

Espero que el contenido de éste sea de gran utilidad para las personas encargadas de administrar el Departamento de Crédito y Cobranzas.

Ya que la tarea de un administrador consiste en crear y conservar un ambiente adecuado donde cada individuo, al trabajar en grupo, pueda desempeñarse eficaz y eficientemente para lograr objetivos comunes.

## CAPITULO I

### GENERALIDADES DEL CREDITO

#### 1.1.- Origen del Crédito.

El Crédito surgió, desde el momento en que el hombre primitivo realizó su primera transacción comercial, cambiando quizá, puntas de flechas por un -- poco de maíz. Siendo que las puntas de las flechas podían ser fabricadas en -- cualquier época del año pero el maíz se cosechaba por temporadas, creaba en el trueque un problema sumamente complejo para la mentalidad de nuestros ances-- tros, problema que ocasionó infinidad de matanzas entre las tribus.

Según los investigadores las operaciones crediticias con verdadero carácter fueron en Grecia y Roma, donde aparecen los primeros cambistas, que --- aprovechando la abundancia de distintas monedas colocaban un pequeño banco en las iglesias a los portales de los establecimientos, lugares de gran concurrencia, y de él servían para cambiar unas monedas por otras obteniendo alguna utilidad.

Estos cambistas por el objeto que utilizaban para realizar sus operaciones, fueron llamados banqueros. Más tarde aumentaron sus actividades protegiendo el efectivo que precibían en calidad de depósito, y prestando su dinero con interés.

Las operaciones bancarias, entre las que figuraban las de crédito ya - mejor organizadas siguieron su natural desenvolvimiento y pronto se sintió la necesidad de crear instituciones más poderosas, que sirvieron de mayor garantía a los depositantes y de ayuda para aumentar el crédito público, dando nacimiento a los bancos. Para algunos autores el primer banco surgió en Génova - en 1409 con el nombre de Banco de San Jorge.

Parece ser que las primeras operaciones de crédito entre comerciantes tuvieron como base la simple amistad, sin sentido lucrativo y sin que existiera el concepto deudor y acreedor en su esencia jurídica, con la responsabilidad y derechos.



que entraña una operación de ésta índole.

Poco a poco el crédito entre comerciantes se convirtió en operación común, mercantil, lucrativa y no amistosa o de simple ayuda.

El crédito entre comerciantes apareció entonces como un medio de aumentar los negocios o de lograr un precio más elevado en la venta de las mercancías, mayor precio que, significando ésto, cobrar interés sobre el capital que había sido -- "prestado" bajo la forma de mercancía.

El crédito a los consumidores fué sin duda alguna desde tiempos antiguos -- un medio que imaginó el comerciante para extender sus ventas, unas veces anticipándose al momento en que el cliente disponía del efectivo necesario y otras como simple servicio o facilidad que se brindaba al consumidor. Al principio el crédito consistía en, transacciones verbales que después fueron normalizándose en las de mayor -- cuantía, contribuyendo al nacimiento y desarrollo de los títulos de crédito para hacer más extensas las ventas a plazos de artículos de alto precio.

#### 1.2.- Definición de Crédito.

Aún cuando actualmente nadie ignora en el terreno práctico ó económico -- qué es el crédito y definiciones no dejan de preocupar a los tratadistas que de un -- modo u otro pretenden encontrar una explicación que no deje lugar a dudas para su correcta interpretación.

Crédito de origen latino "creditum" significa confianza.

Casi todos los tratadistas que tratan el tema tienen elaborada su propia definición:

John Stuart Mill definió el Crédito como: el permiso para usar el capital de otro.

Joseph French Johnson lo llama: el poder para obtener los bienes o servi--- cios por medio de la promesa de pago, en una fecha determinada en el futuro.

Federico Von Klenwachter expresa: el crédito es la confianza en la posibilidad, voluntad y solvencia de un individuo en lo que se refiere al cumplimiento de una obligación contraída.

Considerandolo como un medio de cambio puede ser llamado "dinero" a futuro como tal, provee el elemento tiempo en las transacciones comerciales que hacen posible a un comprador, satisfacer sus necesidades a pesar de su carencia de dinero para pagar en efectivo.

El crédito puede apreciarse como un atributo ó analizarse como un acto.

Como atributo el crédito no puede concebirse sin que sea aplicable a personas físicas ó morales, así también es signo de solvencia.

Una persona tiene crédito si tiene grados de solvencia, y por lo tanto, el crédito bajo éste punto de vista es bilateral, es decir que no se le puede atribuir una persona así misma, sino que tiene que ser reconocida por otra o por los demás.

Analizando al crédito como acto se puede definir como una relación socioeconómica que se lleva a cabo en medios civilizados, y que consiste en que unos permitan a otros el aprovechamiento temporal de sus bienes o riquezas. También se considera bilateral, o sea que para su existencia es preciso que haya por una parte el que lo otorga, y por otra el acreditado.

Resumiendo el concepto de atributo con el de acto: puede afirmarse que el crédito en forma simple nace ó existe, cuando los grados de solvencia de un individuo o sociedad, son suficientemente satisfactorias para que se le confíen riquezas o capitales presentes a cambio de otros tantos futuros.

Si el capital ajeno obtenido mediante el crédito se emplea en fines productivos, si satisface una de sus principales condiciones, ya que su recuperación se apoya principalmente en la confianza de que el acreditado acrecentará sus recursos presentes y futuros, y tendrá por lo tanto los medios económicos para reintegrarlo.

A continuación mencionaremos las características del crédito:

El crédito es limitado. El crédito no es dinero, pero es casi dinero. El dinero es un medio de intercambio de aceptación universal, pero el crédito es un medio de intercambio de aceptación limitada, los que lo tienen no pueden usarlo en todas partes, pueden usarlo con libertad en algunos lugares, pero en ningún modo en otros. Casi siempre existen límites para la cantidad de que pueden disponer, y estos límites pueden ser más grandes en algunos lugares que en otros.

El crédito es personal. Un billete monetario cambia de la mano a la caja registradora, al banco y a otra mano sin cambiar su carácter en ninguna forma; pero el crédito es extremadamente personal especial, único para el individuo involucrado en un momento en particular.

El crédito es intangible o sea que debe permanecer intacto.

Debido a que el cliente es una persona en la que se puede tener confianza y creer en su promesa, el comerciante le permite que lleve mercancía sin recibir algo tangible a cambio.

El crédito está basado en la confianza. Confianza en que el cliente intenta pagar su compra. Confianza en que pueda liquidar su deuda: en que no sucederá nada que le impida pagar entre este momento y el momento en que su adeudo se venza y por último la confianza en el carácter y en la integridad del cliente.

Para que el crédito sea todo lo virtuoso que se ha mencionado anteriormente debe tratarse desde el punto de vista de su administración, ya que cuando se otorga indiscriminadamente puede ser la ruina. El crédito se otorga siempre con el fin de que se convierta en dinero, y cuando salte la duda, el crédito no debe existir.

Esta administración se ha vuelto en últimos años más delicada por dos razones principales:

- 1.-) Inflación. Cuál será el valor real del dinero cuando lo recupere.
- 2.-) Costo. Qué interés tengo que pagar mientras no recupero el dinero.

En la industria automotriz, se ha dado la necesidad de créditos especiales

al consumidor, debido a los precios que rigen actualmente en el mercado, cada vez más inaccesibles, por la pérdida del poder adquisitivo.

### 1.3.- Tipos de Crédito.

Actualmente existen tantas y tan variadas clasificaciones del crédito, como puntos de vista de los diversos autores dedicados a este estudio tan controvertido. Por lo tanto a continuación trato de exponer con una idea general la clasificación del crédito:

A.-) Atendiendo al sujeto a quien se otorga, el crédito se divide en:

Crédito Privado. El crédito privado es aquel que se otorga a los particulares, ya sea que se trate de personas físicas o morales. Sus modalidades de éste tipo de crédito que sobresalen son: compra-venta a crédito empresas mercantiles; las ventas a plazos del comercio a los particulares; el crédito practicado entre instituciones de crédito; las operaciones de crédito celebradas entre las instituciones de crédito y particulares o con empresas comerciales, industriales o agrícolas y las operaciones de crédito comercial internacional, que regularmente se practica con intervención de las instituciones de crédito.

Crédito Público. El crédito público es el que los pueblos conceden u otorgan a sus gobiernos. En México se dice que el crédito público es aquel que se otorga a personas de derecho público, o sean aquellos casos de empréstitos que reciben los gobiernos a nivel Federal, estatal o municipal, a través de emisiones de valores.

Los valores del Estado que existen actualmente son de variadas clases, algunos, como los certificados de participación de la Nacional Financiera, se emiten como inversiones de carácter obligatorio para algunas instituciones de crédito.

Hay también otros bonos y valores del Estado que maneja la propia Nacional financiera o en su caso el Banco de México, que las instituciones de crédito están obligadas a mantener en cartera para cobertura de otros valores.

Entre el público ha tenido mucha aceptación los Bonos del Ahorro Nacional, que viene a ser uno de los ejemplos clásicos del crédito público.

B.-) Según del destino que se da al crédito se clasifica en:

Crédito a la Producción. Su objeto es fomentar el desarrollo de todas las actividades productivas; éste tipo de crédito aprovechado adecuadamente, permite al acreditado en un plazo determinado, obtener rendimientos suficientes para cubrir tanto el importe del crédito como sus intereses, y además una razonable utilidad para aumentar su patrimonio. Este crédito contribuye al mejor desenvolvimiento de todas las actividades económicas y puede subdividirse en crédito a la agricultura, a la industria y a la ganadería.

Crédito al consumo. Este tipo de crédito es el que se destina a fomentar el desarrollo de todas las actividades de comercio que vende directamente al consumidor.

C.-) De acuerdo con las garantías que aseguran su recuperación:

Crédito Personal. Se da cuando la reputación de solvencia de un sujeto satisfacen las existencias del acreedor, dándole derecho a disfrutar de los bienes o riquezas, durante un plazo determinado, a fin del cual podrá recuperarles inclusive con interés.

La garantía en este caso es la personalidad del acreditado.

El crédito personal a su vez se puede subdividirse en: Simple o complejo.

Simple es el garantizado por una sola persona; ya sea directamente la que recibe el crédito o por un tercero. El complejo es aquel que garantizan dos o más personas.

Crédito Real. Este se otorga con base en bienes que el acreditado afecta en garantía; pudiendo subdividirse en: pignoraticio, hipotecario y fiduciario.

Como crédito pignoraticio se entiende aquel cuyo cumplimiento se asegura mediante el otorgamiento de un contrato de prenda.

Crédito Hipotecario. Como su nombre lo indica, es mediante la constitu--

-ción de una hipoteca y Crédito con garantía fiduciaria aquél cuyo cumplimiento queda al amparo de un contrato de fideicomiso de garantía.

D.-) Por el plazo a que se concerta se divide en:

Crédito a Corto Plazo. En el medio bancario se ha venido aceptando como crédito a corto plazo aquellas operaciones que no exceden de un año; en el comercio, el plazo del crédito depende de innumerables factores, pues no es lo mismo el plazo que otorga un proveedor de materia prima a una industria, que el que la propia industria concede al comerciante, así como el que a su vez éste concede al consumidor.

Crédito a Largo Plazo. Este generalmente es el que por su cuantía requiere más tiempo para su liquidación, los ejemplos clásicos desde el punto de vista activo son las operaciones de hipoteca; créditos de habilitación o avío y refaccionarios y algunas modalidades de fideicomiso de garantía inmobiliaria, y desde el punto de vista pasivo las emisiones de bonos hipotecarios, y financieros; emisiones de cédula hipotecarias; emisiones de obligaciones hipotecarias e industriales; certificados financieros y certificados de participación, títulos de capitalización etc. Este se desarrolla dentro del mercado de capitales y a su vez el crédito a corto plazo se desarrolla dentro del mercado de dinero.

Teniendo presente que el crédito, elementalmente es el uso de un capital ajeno por un tiempo determinado, ya sea para fines de consumo o de producción, tiene necesariamente un costo para el que lo disfrute, llámese interés, descuento, comisión, sobreprecio, recargo, etc.

Como regla general, el costo del crédito está en función a su plazo, es decir, las operaciones a corto plazo son proporcionalmente más onerosas que las que se celebran a largo plazo.

#### 1.4.- Ventajas y Desventajas del Crédito.

Ventajas. El crédito comercial una parte acostumbrada de realizar negocios en muchos sectores de actividades; es cómodo e informal. Una empresa que no cumple las condiciones requeridas para obtener crédito de una Institución financiera puede recibir crédito comercial porque la experiencia ha familiarizado al vendedor con el valor crediticio de su cliente. Cuando el vendedor conoce las prácticas comerciales de la línea de negocios, generalmente se encuentra en condiciones para juzgar la capacidad de su cliente y el riesgo de venderle a crédito.

A continuación expongo las ventajas más sobresalientes:

a.-) Puede estimular a los clientes para que gasten más dinero y aumenten las ventas totales.

b.-) Puede estimular a los clientes para que compren artículos más costosos sobre los cuáles es mayor su utilidad y aumentar así sus ganancias por un porcentaje mayor que el aumento de las ventas.

c.-) Es una forma de expresar amistad y confianza, de hacer que el negocio sea un lugar agradable, y los clientes puedan responder con buena voluntad hacia el negocio, expresada en aumento de las ventas.

d.-) Puede generar que los clientes se preocupen menos por los precios y -- se inclinen menos a discutirlo.

e.-) Puede ayudar a atraer una clase de clientes más amplia.

f.-) Puede ayudar a suavizar las fluctuaciones de día a día y de mes a mes en el negocio, y así reducir los costos.

g.-) Hace que los cambios y devoluciones sean más fáciles de manejar.

h.-) Los instrumentos de crédito eliminan la necesidad de trasladar de un lugar a otro fuertes sumas de dinero.

Desventajas. Algunos Jeros de Crédito y Cobranzas se enorgullecen del bajo porcentaje de pérdidas, olvidando que la compañía puede estar perdiendo utilidad so-

-bre ventas que podrían hacerse con un margen de riesgos crediticios. El Jefe de --- Crédito y Cobranzas que no está dispuesto a llevar un justo riesgo en los negocios, seguro desvían los negocios de la empresa; como regla general, una vez que al cli--- ente se le ha negado el crédito, no se acercará de nuevo aún para comprar al conta--- do. Por otra parte si concede el crédito demasiado flexible, ocasiona pérdidas excesi--- vas para la empresa.

Toda empresa bien dirigida trata de evitar éstos extremos y de implantar las políticas más convenientes que dan como resultado el máximo de utilidades y mí--- nimo de pérdidas.

A continuación menciono las posibles desventajas de extender el crédito:

a.-) Pérdidas cuando el cliente deja de pagar.

b.-) Capital de trabajo incrementado.

c.-) Costo de oportunidad, pérdida de intereses o de otros ingresos que po--- drían ganar si se invirtiera ese dinero en cualquier otra parte.

d.-) Intereses ó cargos por financiamiento sobre el adicional si se tiene que pedir prestado.

e.-) Tiempo y atención necesarias para tratar con una variedad de decisio--- nes de crédito y problemas.

f.-) El gasto adicional de la comprobación del crédito, membresía, descuent--- os por pronto pago, costos de cobranza legal, etc.

g.-) El crédito puede fomentar el consumismo entre los clientes y luego ten--- ner dificultades para cobrar.

h.-) Es muy probable que regresen el artículo y exijan ajustes si todavía no lo han pagado.



## CAPITULO II

### ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO

#### DE CREDITO Y COBRANZAS

En todos los aspectos de la vida de una empresa, sociedad, grupo o un país, el proceso administrativo está presente y las partes o etapas de éste, deberán estar coordinadas y se complementarán mutuamente, integrándose así un Enteorganizado.

La principal importancia de la organización radica en la Administración.

Las empresas difieren ampliamente entre sí en sus objetivos, magnitud, recursos financieros, recursos humanos, tipos de crédito etc; de donde se deriva que la organización de cada una variará.

En este trabajo me aboco principalmente a una empresa de tipo comercial, por lo tanto en lo referente al crédito éste tipo de empresas tiene más problemas considerando la realidad de nuestro medio, que las empresas industriales.

Dentro de la organización de una empresa todos los departamentos o secciones que la integran deberán estar coordinados, integrados en esa organización. Y todos serán importantes dentro del proceso administrativo. Si algunos de éstos departamentos no funciona a su capacidad requerida, provoca un desblazamiento a la organización.

De aquí deducimos la importancia y atención que merece cada departamento.

Refiriendome concretamente al departamento de Crédito y Cobranzas que es el que más atención le pondremos en este estudio, dentro de cualquier empresa que tenga sistemas crediticios con su clientela, ocupa un lugar prominente, un lugar dinámico y esencial para su buena marcha.

Una empresa generalmente planea de antemano sus ventas, al igual que sus

compras, con el fin de saber cual será su capacidad, y éstas proyecciones en algunos casos se harán a un tiempo relativamente largo.

Ahora bién los controles administrativos de la empresa, como son la Contabilidad, Personal que si se han observado y vigilado oportunamente no permitirán que exista el mínimo de riesgo. En cambio en cualquier departamento que exista algun factor desordenado dentro de su organización y funcionamiento, se está admitiendo una interrogación, una posibilidad.

El departamento de Crédito y Cobranzas es un ejemplo muy claro de ésta regla pues no admite otra premisa en sus funciones que el elemento riesgo. Aunque claro, aceptamos que dentro de sí tiene sistemas perfectamente establecidos, pero eso no impide que el elemento riesgo sea un papel vital en él.

Analizando lo anterior, observaremos que la persona responsable de los créditos en una empresa, ha adquirido una de las responsabilidades más duras y difíciles, pues tiene en sus manos una gran parte de la estabilidad de la empresa en el aspecto financiero.

Para desempeñar correctamente las funciones de este departamento, es necesario convertirnos en profesionales del crédito y crear un sistema que se adapte a las necesidades de una empresa en particular. Es muy importante crear y mantener este sistema u organización en una forma sencilla, exacta y en lo más posible automática.

#### II.1.- Características del personal del departamento de Crédito y Cobranzas.

El Jefe del Departamento.- Crédito y Cobranzas como un departamento, requiere la dirección de un ejecutivo versado ampliamente en gran variedad de temas relacionados con el medio que lo rodea. Deberá tener una ambición constante y creciente de conocimientos que cubrirán desde aspectos financieros hasta administrativos y legales.

Deberá tener amplios conocimientos sobre derechos, para solucionar problemas con clientes morosos, pues se le exigirá profundos conocimientos sobre Derecho. Esto con el fin de recurrir lo menos posible con abogados externos.

Deberá tener suficientes conocimientos de Contabilidad para determinar la situación financiera de sus clientes. Y como cualquier otro ejecutivo poseer profundos conocimientos administrativos y organizacionales que le ayudarán a imponer un sistema adecuado de trabajo en su departamento; para manejar al personal a sus órdenes, tener relaciones interdepartamentales, y entender la organización total de una empresa y así poder presentar informes inteligentes y útiles que puedan ser comprendidos de inmediato en su objetivo.

Tendrá un dominio de la Psicología que será determinante en el buen éxito de sus relaciones humanas, en el trato con los clientes, pues deberá evitar que éstos se sientan molestos u ofendidos por ciertas exigencias necesarias. La Gerencia deberá buscar que en lo más posible reúna las siguientes cualidades: Buen criterio para juzgar, personalidad atractiva, que tenga buena memoria y tacto en su trato con las personas, espíritu investigador, dirigente minucioso y concienzudo, y habilidad suficiente para expresarse clara y específicamente.

El Auxiliar de Crédito y Cobranzas.- El Departamento requiere de auxiliares con una visión minuciosa y por consiguiente ser detallista en cualquier momento. Deberá tener conocimientos de contabilidad ya que se exige un estricto control de la cartera.

El ser detallista le ayudará a no perder en ningún momento la secuencia y desarrollo de su cartera; ya que en el momento de surgir alguna anomalía la detectará inmediatamente.

Deberá ser una persona agradable y con conocimientos de relaciones humanas; ya que en todo momento lo necesitará para lograr una comunicación aceptable con cada uno de los clientes que lo requieran y personal de la empresa.

El Cobrador.- Deberá ser una persona con amplio conocimiento del manejo de documentos importantes que se ponen en sus manos para llevar a cabo el trámite y recuperación de éstos.

Deberá contar con los medios apropiados para que rinda con eficiencia.

#### • 11.2.- Estructura Orgánica.

¿Alguna vez se han puesto a pensar qué pasaría a los Ejecutivos de Crédito y Cobranza si todos sus clientes pagaran sus créditos a su vencimiento?. Indudablemente si ésto llegara a suceder dentro del ámbito Nacional, el progreso de nuestro país sería enorme y nuestra labor se concretaría a seguir una rutina en cuanto presentación de documentos, para su cobro, sin requerirse mayores conocimientos sobre la materia, ya que con solo ver el vencimiento de las facturas y contra-recibos, tendríamos la seguridad de saber cuando cobrar.

Elaborar los pronosticos de Cobros en éstas condiciones no nos causaría ningún problema. Dentro de tal perfección ya no se necesitará de un ejecutivo que resolviera situaciones difíciles, ni proyectara métodos y sistemas para agilizar la cobranza, porque marcharía sobre ruedas, con toda seguridad nuestros conocimientos tendrían que ser aprovechados en alguna otra especialidad.

Desafortunadamente o desafortunadamente la realidad es otra: ya que estamos pasando por una época difícil, necesitamos tener una fórmula para los clientes incumplidos y cuidar de aquellos que pagan bien no dejen de hacerlo. En otras palabras debemos ser Profesionales de nuestro trabajo.

La industria, el comercio y los negocios en general, necesitan de personas especializadas en sus distintos departamentos, las carreras universitarias tienen tendencias a impartir distintas especialidades. El Ejecutivo de Crédito y Cobranzas por su alto nivel y el importante trabajo que desarrolla, día a día va aumentando sus conocimientos y necesita estar lo suficientemente preparado para desempeñar con

éxito su trabajo.

Esta necesidad se extiende a todos y cada una de sus gerencias departa---mentos y secciones, tanto operacionales o productivas como administrativas y de ser---vicio. Se ha equiparado el funcionamiento de un negocio con el movimiento de una cadena accionando un mecanismo; todos los eslabones están sujetos a una misma pre---sión y en consecuencia debe acusar las mismas características de resistencia, calidad, etc. Si uno de los eslabones falla, la tensión que tiene que soportar la cadena se recarga en el resto de los eslabones, lo que traerá como consecuencia una descom---postura o el entorpecimiento del movimiento general. Así sucede en los negocios, si algún departamento ó sección acusa un funcionamiento deficiente, en alguna forma provoca fallas en la operación integral del negocio; otro tanto puede decirse de las fallas individuales en el ámbito de cada departamento o sección.

Como ya es sabido es importante contar con un Gerente capaz y hábil - para conducir adecuadamente el departamento, así como también con el personal - idóneo que preste una auténtica colaboración para el logro del éxito en la trascen---dental función que tienen asignada en toda empresa el departamento de Crédito y - Cobranzas.

Es necesario y primordial que se cuente con sistemas adecuados y suficien---tes para facilitar la toma de decisiones y hacer fluído el trabajo de rutina.

Ahora bién mencionaremos los factores que influyen en su estructura orgá---nica:

A.-) Indole del Negocio:

Este es básico, pues es fácil de observar la gran diferencia que existe en---tre una empresa industrial y una comercial. en la primera tratará con clientes ma---yoritarios, distribuidores, y hasta cierto punto, podemos decir que sus clientes serán más fáciles de investigar, que tendrá menor cantidad de desavenencias con ellos pero uno solo de sus problemas implicaría mayor grado de dificultad.

En cambio en una empresa comercial al tratar con clientes minoritarios tendrá quizá mayor número de pequeños problemas, clientes morosos, cuentas incobrables, etc; pero que generalmente no serán de la misma cuantía que los de la empresa industrial.

Por lo tanto, es importante observar la índole, el tipo de negocio de que se trate, Porque aquí sucede un fenómeno parecido al anterior, los clientes y por lo tanto el tipo de crédito será muy diferente de acuerdo al giro de la empresa.

Queda pues establecida la importancia del Departamento de Crédito y Cobranzas en ésta empresa Automotriz.

#### B.-) Magnitud:

Cuando una persona comienza a edificar una pequeña empresa generalmente él mismo se encarga de desempeñar la mayoría de las actividades. Si paso a paso va logrando sus objetivos (ventas, utilidades, etc.) vendrá una evolución lógica y tendrá que crecer esa pequeña empresa. La persona verá que o ya no alcanza a cubrir todas las actividades inherentes al logro de sus objetivos o lo hará de una manera deficiente, porque humanamente le es imposible lograrlo.

De ahí se deriva la necesidad de pensar en una organización.

En una división de las funciones necesarias para la operación de las actividades de su negocio. Tendrá que otorgar a otras personas autoridad y responsabilidades.

Por lo tanto dependiendo de que en un momento de su evolución se encuentre la empresa en esa medida, también se le otorgará a los encargados de Crédito y Cobranzas autoridad y responsabilidades.

#### C.-) Cantidad y Calidad del Trabajo:

El personal que se requiere para el buen desempeño de las actividades del departamento, estará de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo a realizar. Pues aún dos empresas de índole y magnitud semejantes no tendrán la misma cantidad de

trabajo si alguna de ellas realiza todas sus ventas basándose en una política crediticia amplia, y la otra, atiende y da más importancia a las ventas de contado, por su recuperación inmediata. Y el personal requerido también influye en gran parte en la estructura orgánica.

Cabe mencionar aquí, también, el grado de especialización requerido. Es fácil observar la diferencia existente por éste concepto pues algunas empresas necesitarán un trabajo más especializado, más detallado del Departamento de Crédito y Cobranzas.

D.-) Recursos Financieros:

Es innegable la importancia que tiene este factor dentro de las consideraciones que nos lleva a formar la estructura orgánica del mencionado departamento.

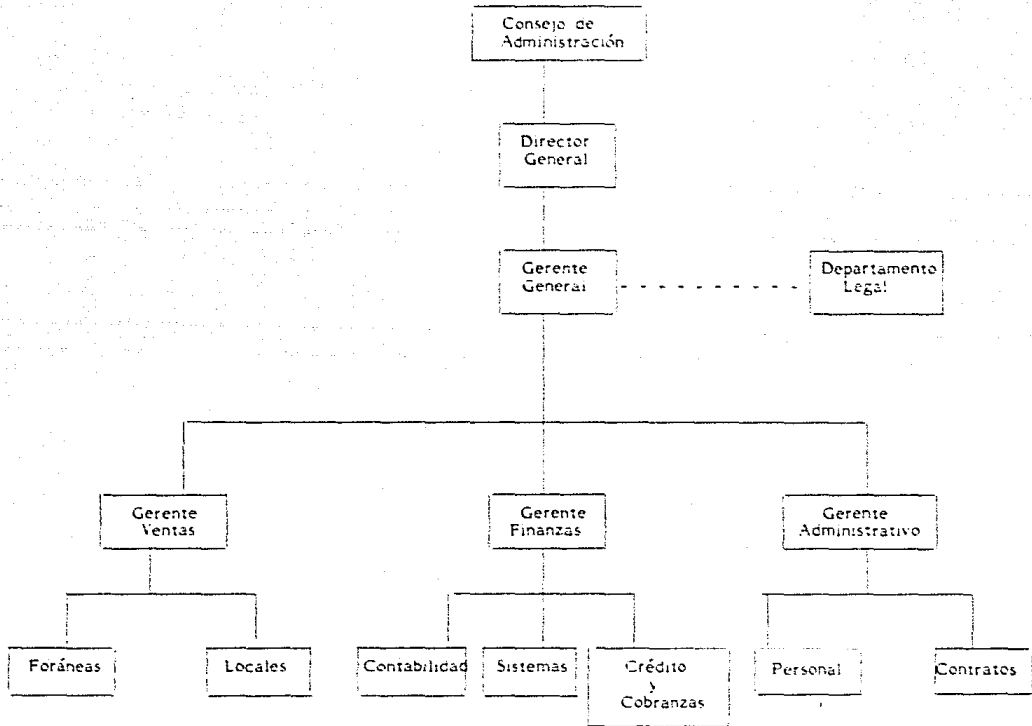
Los encargados deberán tener en cuenta todos los conceptos de la organización que significarán un egreso monetario: sueldos, instalaciones, rentas, mobiliario, etc. Y evaluará si la magnitud o importancia del departamento amerita tales desembolsos. Teniendo en mente una relación equilibrada con sus recursos financieros.

E.-) Ubicación Geográfica:

Dentro de la empresa en estudio el departamento de Crédito depende de Finanzas dada su importancia en la estabilidad económica de la empresa, por ocuparse de la recuperación del capital.

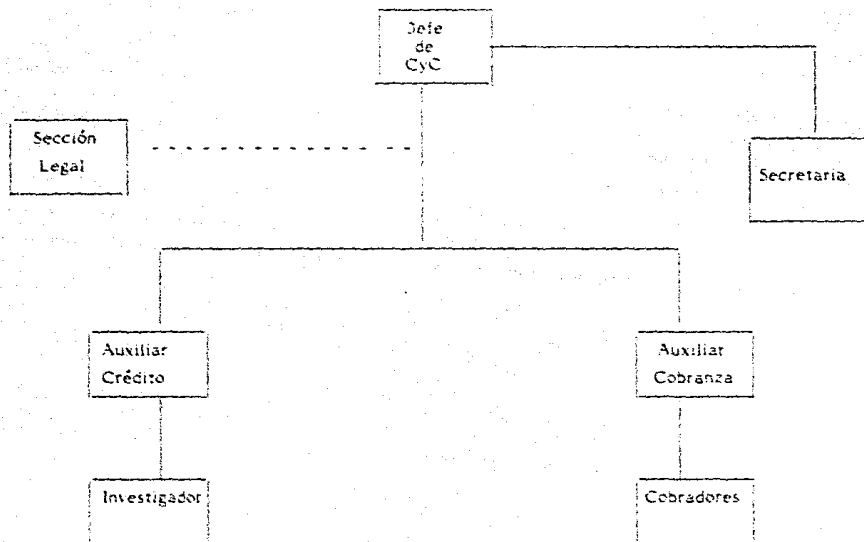
Deberá operar bajo la supervisión y control del departamento de Finanzas y sus actividades deberán estar coordinadas con las políticas generales de la empresa y con las actividades del departamento de Ventas.

# ORGANIGRAMA GENERAL





DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.



### 11.3.- Funciones del Departamento dentro de la Empresa.

Básicamente se pueden dividir las funciones del departamento en dos:

- a.-) Investigar y decidir en relación a las solicitudes de crédito.
- b.-) Realizar la cobranza.

Para llevar a efecto estas dos funciones el departamento necesita de dos tipos de información. En primer lugar la información externa y en segundo lugar la información interna.

Las funciones del departamento de Crédito y Cobranzas, por tanto, pueden organizarse como sigue:

- 1.-) Recepción de solicitudes de crédito.
- 2.-) Fuentes de información (Interna y Externa)

Este punto es muy importante ya que sin recibir los informes solicitados, difícilmente se puede otorgar el crédito.

- 3.-) Archivo de la información en forma tal que se pueda mantener al día.
- 4.-) Resolver las solicitudes de crédito y en su caso aprobar los pedidos recibidos.
- 5.-) Estudio continuo de todas y cada una de las cuentas.
- 6.-) Vigilar el aspecto de la correspondencia con los clientes.
- 7.-) Vigilar y realizar la cobranza a través de: cartas, cobradores, agencia de cobranza y abogados.

Por tanto, se puede decir que las investigaciones de crédito, las aprobaciones de sus solicitudes, las cobranzas normales y la correspondencia rutinaria pueden y deben hacerse en una forma estandarizada.

La eficiencia de un departamento de crédito y cobranza se puede medir, en términos muy generales, por el hecho de que proporcione lo más rápidamente y con el mínimo de error la información necesaria, avisando, en forma automática, de las cuentas cuyo cobro puede ser difícil así como de cualquier otra situación de

peligro que puede dar lugar a morosidad o pérdida de cuentas.

#### II.4.- Políticas básicas del departamento de Crédito y Cobranzas.

Por lo general la decisión para extender crédito o no extenderlo se antepone a la iniciación de las operaciones comerciales y es posible transformar un negocio al contado en una empresa que extienda crédito y viceversa. Esta decisión es de importancia para el éxito de los futuros negocios, sin importar cuándo se tome.

Si la decisión es para operaciones a crédito, como suele ocurrir debido a las ventajas, las presiones competitivas y los factores externos, entonces se presentan por sí mismos problemas adicionales. El hombre de negocios progresista tendrá que hacer frente a esos problemas.

Las decisiones relativas a la extensión del crédito y a las condiciones del mismo se resuelven de acuerdo con las circunstancias del momento.

Las políticas referentes al departamento de Crédito y Cobranzas implican encontrar un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento.

En el grado en que ampliamos nuestros plazos y concedamos crédito a nuestros clientes, estaremos inmovilizando fondos en cuentas por cobrar y peligrará nuestra capacidad de liquidar los pasivos.

Esto sin embargo, tiene la ventaja de facilitar la venta de los productos y mejorar las utilidades. Por lo tanto las políticas establecidas dentro del departamento de Crédito y Cobranzas no deben de ser una decisión tomada de una vez y para siempre. Más bien deben ser fluidas, dinámicas y siempre cambiantes, para tratar de alcanzar un objetivo óptimo continuamente en movimiento.

A continuación menciono las políticas del departamento de Crédito y Cobranzas:

- a.-) Establecer una determinación de condiciones de Ventas.
- b.-) Llevar a cabo una revisión temporal de los límites de Crédito.

c.-) Minimizar las pérdidas en cuentas por cobrar.

Establecer una determinación de condiciones de Ventas.

Las condiciones de Ventas que se vayan a dar a aquellos clientes considerados como riesgos aceptables de crédito pueden tener una influencia determinante en los prospectos o clientes potenciales, pueden llegar a substituir un elemento clave en los problemas de Crédito y Cobranzas, y pueden influir sustancialmente en el monto de las cuentas malas que recibe la empresa.

Para la fijación de las condiciones de ventas de la empresa debe considerarse como un punto fundamental de la política del mercado que debe resolverse mediante la aportación conjunta del Gerente de Finanzas, del Gerente de Ventas y por parte de nuestro departamento.

Las condiciones de venta están afectadas por la clase de productos vendidos y por las circunstancias del comprador y el vendedor.

Con respecto a las circunstancias del comprador, mientras más grande sea su pedido y más alta su calificación de crédito, mejores serán las condiciones de venta que se le puedan conceder; si se fijan condiciones de venta individuales para cada cliente.

Con respecto a las circunstancias del vendedor, mientras más fuerte sea financieramente y más adecuado y líquido sea su capital en trabajo, más generosas serán sus condiciones de venta.

Algunas condiciones comunes en las Ventas a Crédito

Condiciones de Venta	Explicación
3/10,1/15,n/30	3% de descuento si el pago se hace en los primeros 10 días; 1% si el pago se hace en 15 días; la factura neta a los 30 días.
M.D.M	La facturación se hará el día 15 del mes, incluyendo todas las compras que se hagan desde la mitad del mes anterior.
F.D.M.	Facturación al final de mes, cubriendo todas las compras a crédito durante ese intervalo.
C.O.D	La facturación se hará al final del mes, cubriendo todas las compras a crédito de ese mes. El importe de la factura será cobrando al entregar la mercancía.
2/10,n/30,	2% de descuento durante diez días; la factura neta a los 30 días
R.D.M.	pero tanto el período de descuento como los 30 días se cuentan a partir de la fecha de recepción de la mercancía, no desde la fecha de venta.
2/10,n/30	2% de descuento durante 10 días; la factura neta a pagar a 30 días pero ambos períodos se inician desde el día 15 del mes siguiente.
2/10,n/30	2% descuento durante 10 días, pago fact. neta a los 30 días pero ambos períodos se inician al final del mes en el cual se hace la venta

Llevar a cabo una revisión temporal de los límites de crédito.

La revisión periódica de los límites de crédito de los clientes es necesaria que se lleva a cabo; ya que debe de ajustarse como sea necesario.

El Jefe de Crédito y Cobranzas debe de reconsiderar los límites cada vez que un nuevo pedido amenace llevar la cuenta del cliente arriba de su límite fijado, con ésto se puede evitar que dicho cliente se vea imposibilitado de hacer sus pagos a sus vencimientos por falta de liquidez.

Al llevar a cabo la revisión se considerarán varios factores como son:

El Jefe de Crédito y Cobranzas tendrá que hacer una revisión detallada cliente por cliente; para así, llegar a saber si el cliente paga oportunamente, y si no es así se le restringirá su límite de crédito. Esto se hará en base a los reportes de cuenta mensuales.

También es importante que se considere que los costos de la mercancía día con día tienden a tener un incremento dentro del mercado por lo tanto, el límite de crédito anterior puede llegar a ser obsoleto para las necesidad del cliente.

Como se sabe el principal objetivo en la extensión del crédito es la expansión de las ventas atrayendo nuevos clientes y el aumento en el volumen y regularidad de las compras de los clientes existentes, pero no debe pasarse por alto los anteriores factores aún por muy tentadora que sea la venta.

Minimizar las pérdidas en cuentas por cobrar.

Es una tarea cuidadosa y difícil, aceptar la cantidad y calidad de crédito que produzca la utilidad óptima con un mínimo de pérdida.

Entendemos que la política de crédito debe desarrollarse, no para evitar las cuentas incobrables, sino para asegurarse contra las pérdidas excesivas.

El Jefe de Crédito y Cobranzas no sólo debe rechazar los altos riesgos sino que debe vigilar los riesgos que pueden volverse peligrosos es aquí donde desarrollar habilidades varias para detectar debilidades y defectos por parte de los clientes.

Para lograr ésta política es necesario contar con los registros adecuados, manejo adecuado de cuentas atrazadas y con diversos medios y actos de cobranza.

A pesar de todo lo anterior, algunas pérdidas son inevitables y si éstas no ocurren; se debe a que nuestras políticas de crédito están siendo demasiado rígidas.

### CAPITULO III

#### SEGUIMIENTOS PARA EL OTORGAMIENTO DEL CREDITO.

Es muy posible que existan muchas bases de crédito, pero debido al problema que se tiene del desconocimiento honesto de la situación "real del cliente", -- son pocas las que se utilizan en la concesión del crédito.

Y este desconocimiento es el resultado de un aspecto sumamente importante: de una información deficiente e inadecuada para el otorgamiento de el crédito.

Se entiende como base, el principal factor que funge como sostén de alguna cosa. En éste sentido se puede asegurar que la base de todos los sistemas de crédito descansan en la buena fé de aquellas personas a las que se les concede.

Por lo general la empresa puede continuar aumentando sus ventas extendiendo más y más crédito. Sin embargo si se llega a ser bastante tolerante en la aprobación del crédito, las pérdidas por crédito eliminarán las utilidades adicionales de los negocios.

En consecuencia, resulta necesario que el Jefe de Crédito y Cobranzas -- evalúe la condición crediticia de todo futuro cliente. Aún cuando está asociado cierto riesgo en las transacciones a crédito, la revisión de las solicitudes permitirá rechazar las que representen el mayor riesgo.

Por lo tanto, todo está ligado a la habilidad y voluntad del solicitante para pagar debe juzgarse evaluando el "carácter" del solicitante. La habilidad para pagar es contingente a su "capital", a su "capacidad" y a las "condiciones" económicas -- que prevalezcan. Éstas son las cuatro "C" del crédito.

Juntas forman la base del crédito:

Carácter.

Capacidad.

Capital.



Condiciones.

### CARACTER

La definición más generalizada de personalidad es aquella que la define como, "La naturaleza íntima de un individuo que puede ser de diferente manera según la persona con quien trate".

Para nuestros fines el carácter significará:

Integridad y honradez que toda persona debe observar en sus relaciones humanas y de negocios". Debido a que el carácter es una difícil tarea de determinar, todo Jefe de Crédito y Cobranzas deberá usar cualquier recurso a su alcance para llegar a conocer y asegurarse de que cada solicitante, tiene las cualidades de integridad y honradez, que lo harán una persona digna de confianza.

Una manera para determinar la presencia o ausencia de carácter se lleva a cabo haciendo un breve estudio de su vida y gastos acostumbrados, conociendo la forma de cómo se solventó sus responsabilidades comerciales y sus declaraciones e intereses con los demás individuos, etc. Teniendo conocimiento de todo esto, tendremos una ayuda para evaluar a nuestros clientes en la concesión futura de crédito.

El alcoholismo, la costumbre del juego de azar, personas con relaciones comerciales dudosas etc; son indicios de una ausencia de los elementos del carácter que son: la honradez e integridad.

Una vez que se tiene una información completa, contará el Jefe de Crédito y Cobranzas con una de las bases para otorgar o negar la concesión de crédito, según sea el caso.

### CAPACIDAD.

La capacidad indica, que toda persona con éste rasgo, es capaz de conservar sus bienes y darles un uso apropiado. La empresa que concede crédito deberá determinar éste hecho en los individuos que lo soliciten.

Normas importantes para medir la capacidad individual son como: la edu--

-ción, entrenamiento, experiencia y la habilidad. Estas normas nos dan la información necesaria para saber si un cliente cumple con sus obligaciones en el tiempo preciso. Consideraciones secundarias, pero importantes para medir la capacidad individual para pagar son por ejemplo: la salud, edad y responsabilidades personales.

Otro de los factores a considerar para evaluar la capacidad, es la estabilidad en el empleo, el sueldo que percibe, lugar que ocupa dentro de la organización, grupos informales a que pertenece etc.

Si un individuo ha sido ascendido constantemente en la empresa donde trabaja y ha sido de buenos a mejores empleos, será una persona con excelente capacidad. Si se ha mantenido estable en ese empleo durante un largo período, su capacidad es buena, pero si por el contrario, cambia con frecuencia a trabajos de igual o nivel inferior, denotará una deficiente capacidad de pago.

También será mal candidato para un crédito con abonos a largo plazo, aquel aspirante que posee un historial dentro de la organización de una empresa como eventual, o si ésta empresa está en condiciones financieras dudosas.

#### CAPITAL.

El capital es el potencial económico en efectivo, o en bienes de otra índole que posea el cliente.

Algunos autores no consideran al capital como una de las bases para otorgar crédito a los consumidores, sino únicamente para el crédito de negocios. Aquí si se considerará al capital dentro de las bases para la concesión de crédito a los consumidores. Y esto es así porque para cualquier empresa o negocio que tenga un sistema crediticio, tendrá un menor riesgo si todos sus clientes cuentan con capital el cual les permitirá hacer sus pagos correspondientes.

Pero cabe señalar que sería un error muy grande considerar al capital como uno de los factores que revisten mayor importancia en la apreciación de un crédito por parte de aquellos que lo conceden, y dejar en un tercer término los factores

antes mencionados, por lo que es recomendable, que no se proceda en esta forma, porque se puede dar el caso de que un solicitante cuente con bastante capital pero no se tenga voluntad de pagar, lo que de nada nos serviría, por eso es muy importante determinar la personalidad o carácter y capacidad en los clientes potenciales. Error que se palpa desgraciadamente en el país.

Para el Jefe de Crédito y Cobranzas, el capital debe de ser el soporte financiero del riesgo, pues éste se puede considerar como la suma de la riqueza que el deudor tiene como reserva para poder, en su tiempo liquidar el crédito.

Representa también el resguardo del deudor que le permitiría absorber las pérdidas que sufre su negocio o actividad, siempre y cuando exista un margen de -- seguridad, que deberá estar proporcionado el riesgo de pérdida y al crédito reconocido.

#### CONDICIONES.

Las condiciones económicas surgen como resultado de los ciclos y cambios en los negocios, así como de los niveles de precios que pueden ser favorables para el pago de créditos. Otros factores que también pueden ser desfavorables para el pago de adeudos son: incendios y otros desastres naturales, estallido o terminación de una guerra, leyes nuevas, una fuerte competencia, problemas obreros, condiciones locales y las que afectan a la empresa o industria particular, son también factores que hay que tomar en cuenta.

Estas condiciones como se puede apreciar pueden aumentar o disminuir las posibilidades del cliente para cumplir con sus pagos correspondientes.

En estas situaciones, el problema del Jefe de Crédito y Cobranzas no consiste en seguir la corriente del momento, concediendo créditos con liberalidad cuando se los soliciten y disminuyéndolos cuando se presenta una época de depresión económica, sino que debe anticiparse a esos cambios.

En un período en que todo es optimismo y los negocios al parecer están

en auge y en plena prosperidad, el encargado de créditos previsor demostrará su valía para la empresa que lo emplea, estudiando estos factores y anticipando el momento en que los negocios en general pasarán por el punto de máxima prosperidad. Será un buen funcionario ejecutivo aquel Jefe de Crédito y Cobranzas que, dándose cuenta de la amenaza que representa el peligro que se acerca pueda mantener a los clientes dentro de márgenes razonables, antes de que la situación se ponga difícil, y no se encuentre con un exceso de cuentas por cobrar al llegar alguna de estas condiciones que hemos mencionado, que pueden afectar la buena marcha de un negocio.

Como he explicado ya anteriormente, para complementar un buen sistema que haga posible traer a nuestra empresa los mejores clientes, es necesario conocer perfectamente todos estos factores que hacen la base del crédito. Sin embargo y -- por desgracia, en nuestro medio no se les da la importancia debida, conformándose con investigar principalmente, si el solicitante cuenta con capital. Esto es un error como mencionaba anteriormente, puesto que si el cliente no tiene voluntad de pagar, no lo hará, a menos que se le obligue a ello, por medio de un abogado o una agencia de cobros, originando gastos extras a la empresa, que se pueden ahorrar si se llega a conocer más a fondo a sus presuntos clientes.

Por lo tanto, es necesario también que se tenga un amplio conocimiento del carácter, capacidad y condiciones, conocimiento que se hace posible un buen principio para considerar al solicitante como apto para otorgarle crédito.

### III.1.- Solicitud de Crédito.

Lo normal es que el primer contacto (la obtención de su primer pedido) sea la fase más costosa y en consecuencia conviene que si solicita crédito, ésta solicitud sea manejada en la forma más amable que sea posible ya que así, se deja el camino abierto a futuras operaciones de carácter repetitivo, además que, el otorgamiento de crédito en forma amistosa (cuando se puede otorgar), facilita sensiblemente

-te la cobranza al término de la operación.

Lo anterior se aplica en toda clase de empresas, por lo que al analizar la solicitud de crédito, si se le ha de negar, hay que hacerlo en forma amable y profesional, que no dé lugar a que el cliente se disguste considerando que no se le tiene confianza. Por otro lado, si se le otorga el crédito, debe hacerse no como un favor sino más bien como una consideración a su buena reputación.

Toda solicitud de crédito debe ser manejada con un tacto extremo ya que su trámite puede herir susceptibilidades tanto del vendedor, que puede considerar que se dude de su buen juicio: como del cliente que puede pensar que se desconfía de él.

Es por ello que el Jefe de Crédito y Cobranzas debe desarrollar, en alto grado la aplicación práctica de la psicología.

En general se puede dudar del cliente que se ofende porque se le hagan preguntas. Igualmente un cliente que dá demasiados datos, sin comprobarlos, puede estar tratando de ocultar algo. Por otra parte, el cliente renuente a dar información está siendo injusto con la empresa, a quien le pide que le tenga confianza, sin que él, a su vez proporcione la información veraz y completa que es necesaria para el otorgamiento del crédito.

El crédito a las empresas ó negocios se otorgará en base al estudio minucioso de la investigación que se llevará a cabo en base a la solicitud de crédito es por eso que es muy importante que se consideren los siguientes datos:

Nombre ó Razón Social.

Domicilio y Teléfono.

Nombre del Gerente ó Encargado.

Nombre de las Personas Autorizadas para Firmar.

Número de Personal que Labora.

Registro Federal de Causantes. Cédula de Empadronamiento.

Registro SEPANAL. Cámara de Comercio.

Importe del Crédito Solicitado.

Con relación a las referencias personales, es lógico inferir que el solicitante de un crédito, sólo pondrá aquellos que pueden dar un informe favorable. Sin embargo, el tipo de personas que aparezcan, y lo que digan del solicitante, muchas veces son indicativos del riesgo.

Por lo que respecta a las referencias bancarias y comerciales, es muy importante tomar en cuenta no sólo su naturaleza, sino, básicamente el tiempo de las relaciones comerciales que han ligado al comerciante.

Es en éstos dos puntos donde la agudeza del que investigue las solicitudes de crédito puede y debe de ser de gran valor para determinar si es o no saludable el otorgamiento de un crédito y en su caso, el monto y el plazo del mismo.

Durante la misma entrevista en que se solicita el crédito se deben exponer las cláusulas bajo las cuales se puede conceder éste, con objeto de evitar futuras confusiones y malas interpretaciones.

Enseguida se le dirá al solicitante la fecha aproximada de la aprobación o lo contrario según sea el caso. El tiempo que se fije será el justo y necesario para la investigación de todos los datos proporcionados por el solicitante.

Además de todos éstos datos que son esenciales en toda solicitud es muy importante que contenga un espacio donde el entrevistador puede anotar sus impresiones sobre el solicitante. El entrevistador tendrá mucho tacto al anotar éstas impresiones, debido a que serán de mucho valor para formarse una idea de la personalidad del posible cliente.

Debe procurarse que la solicitud se lea íntegramente, pero debido a que no se puede tratar a todos los clientes en la misma forma, ha de usarse el buen juicio.



Reverso de la hoja de solicitud de Crédito.

CLAUSULAS

- 1.- QUEDAMOS EN EL ENTENDIDO QUE ESTA SOLICITUD ESTA SUJETA A LA INVESTIGACION Y AUTORIZACION QUE DE ELLA SE DERIVE.
- 2.- ASI MISMO QUE ACEPTAMOS QUE UNA VEZ QUE INICIE AUTOMOTRIZ "A", S.A. EL SURTIDO DE MERCANCIA, LA FACTURACION QUE DE ELLA SE DERIVE DEBEREMOS LIQUIDARLA EN EL PLAZO DE \_\_\_\_\_ DIAS.
- 3.- EN CASO DE NO CUMPLIRSE EL PUNTO No. 2 ACEPTAMOS PAGAR POR CONCEPTO DE INTERESES UN PORCENTAJE IGUAL AL QUE COBRE LA BANCA POR PRESTAMOS DIRECTOS MAS UN 15%, A PARTIR DE 5 DIAS DESPUES DEL VENCIMIENTO.
- 4.- ACEPTAMOS QUE NUESTROS PAGOS SERAN REMITIDOS A AUTOMOTRIZ "A", S.A., CON CHEQUE NOMINATIVO A TRAVES DE:

CORREO CERTIFICADO      APODO A SU CUENTA BANCARIA

VISITADOR DE UDS.      OTRO ESPECIFICAR

A T T E.

\_\_\_\_\_  
NOMBRE DE LA EMPRESA

\_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL APODERADO



### III.2.- Investigación de clientes sujetos a Crédito.

En éste medio de la rama automotriz se ha optado por la contratación de investigadores personales; ya que ellos se dedican a visitar empresas y bancos en los cuales conocen a los clientes.

Estos realizan investigaciones y pesquisas por cuenta de sus clientes que en éste caso es la empresa; a fin de obtener los datos conducentes a normar el criterio acerca de la solvencia, solidez y meralidad de las personas ó empresas sujetas a investigación.

Por lo general estos agentes operan como profesionistas y cobran honorarios específicos por el servicio que prestan.

La información obtenida consiste, por lo general, en opiniones personales y experiencias deducidas de los libros de contabilidad.

El investigador eficiente que sabe ganarse la confianza de los negocios, -- que visita y que puede interpretar la información obtenida para hacer preguntas inteligentes que revelen lo hechos en forma más concreta, conseguirá formular informes que en verdad sean de gran importancia para la empresa.

Estos contactos personales inducen a menudo a proporcionar información obtenida, las relaciones entre los negocios para el intercambio de información y la inteligencia del investigador son los factores que deciden la amplitud y la utilidad de la información que pueda obtenerse por éste método.

Este medio de recopilar información no está exento de errores y abusos, debido a que tiende a generar una multiplicidad de investigaciones que imponen en muchos casos, una carga pesada sobre los departamentos de Crédito visitados. Sin embargo, en conjunto, esas investigaciones personales llevan a fomentar la cooperación entre los acreedores, lo que es de muy urgente necesidad en nuestro medio.

Los puntos que se pueden cubrir por medio de ésta investigación son:

a.-) Tiempo de conocer al cliente.

- b.-) Límite de crédito que se le concedió en tiempo reciente.
- c.-) Las condiciones de venta.
- d.-) Saldo que adeuda.
- e.-) Su historial de pagos.
- f.-) Prácticas y normas del deudor, en forma especial en lo que respecta a condiciones, devoluciones de mercancías, deducciones erróneas de descuentos y reclamaciones.

Al llegar a las manos del Jefe de Crédito y Cobranzas la investigación de crédito, habrá decisiones que no le causarán ninguna dificultad aprobarla, pero que dejan un gran terreno intermedio, que incluirán a la mayoría de sus clientes a crédito.

Esto se debe a que existen clientes o razones sociales cuyo historial parece bastante aceptable, pero no sensacionalmente aceptable son clientes que le despiertan confianza, pero no la suficiente, y que también le dejan dudas, pero no muy serias.

También existen las investigaciones que parecen perfectas; parecen tan buenas que dejan la sensación de que algo no ha sido falseado u omitido.

Por lo tanto el Jefe de Crédito y Cobranzas llegará a la conclusión de que hará comprobaciones de todos sus clientes a crédito, sin importar lo bien que los conozca o crea conocerlos y como está dentro del negocio del crédito debe de considerar ésto en serio.

El Jefe de Crédito y Cobranzas deberá empezar por utilizar el teléfono. Con voz agradable y en una forma cortés, por lo general obtendrá una gran cantidad de información por vía telefónica en un tiempo corto. Algunos no estarán dispuestos a proporcionar información, pero le confirmarán o negarán la información que ya tiene.

Forma de una investigación realizada:

JAVIER MORALES GUZMAN  
INVESTIGACIONES  
Bolivia No.12 Col. Portales C.P. 29501

INFORME PARA: AUTOMOVIL S, S.A.  
FECHA: 4 DE AGOSTO DE 1966.

ATN. SR. RICARDO LUNA T.  
JEFE DE CREDITO Y COBRANCIAS.

A CONTINUACION SE DA A CONOCER EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION DE SOLVENCIA DE CREDITO DE ALTO REFACCIONES LARIBAL, CON C.A.M. LA 1966-00124 NO. 127 CTE. MONTERREY, N.L. TEL: 74-65-02 Y 75-57-70

SINCA

MEXICO, D.F.

TEL: 576-62-11

AL INFORMAR EL SR. ERASMO GONZALEZ DEL DEPTO. DE CREDITO QUE LES TIENEN ESTABLECIDA UNA LINEA DE CREDITO POR 1,000,000 DOL. POR 1 AÑO, SUS PAGOS SON - PUNTUALES A 30 DIAS, QUE SIEMPRE APROVECHAN EL DESCUENTO POR PRONTO PAGO, SON MUY BUENOS CLIENTES.

DAEDEL IC MEXICO

MEXICO, D.F.

TEL: 565-65-11

LA SEÑAL CAROLITA MORALES DEL DEPTO. DE CREDITO Y COBRANZA NOS INFORMO QUE OSEA HACE CINCO AÑOS LE DAN CREDITO POR 1,000,000 DOL. POR 1 AÑO, SUS PAGOS SON - PUNTUALES A 30 DIAS, PERO QUE SIEMPRE PAGAN A 15 DIAS PARA APROVECHAR EL DESCUENTO POR PRONTO PAGO.

MEX PARTS

MEXICO, D.F.

TEL: 567-01-54

EL SR. MIGUEL BARRI NOS INFORMO QUE LE DAN CREDITO POR 1,200,000 DOL. POR CINCO AÑOS, SUS PAGOS SON A 30 DIAS, NOS DICE QUE ES MUY BUEN CLIENTE, YA QUE NUNCA LE HA ATRASADO EN SUS PAGOS.

ASI TAMBIEN SE COMPROBACION LOS DATOS DEL REG. FED. DE CAUSANTES, CAMBIA LA DE EMPADRONAMIENTO, REG. SEPAFAL Y CAMARA DE COMERCIO LO CUAL SON CORRECTOS Y REALES.

### III.3.- Fuentes de información.

Es de suponerse que una compañía que vende a crédito recurra a todas las fuentes de investigación de que disponga a fin de, hasta donde sea posible, tomar el menor riesgo.

En términos generales, pueden dividirse en la siguiente forma:

#### 1.- INTERNAS

- a.-) La cuenta del cliente en la misma empresa.
- b.-) Las entrevistas y visitas que el Jefe de Crédito y Cobranzas ó sus subordinados hayan efectuado.
- c.-) La información que rinden los agentes o representantes de ventas.

#### 2.- EXTERNAS

Directas.

- a.-) Los Estados Financieros y otro tipo de información que el mismo cliente suministra.
- b.-) Información suministrada por los Bancos.
- c.-) Información recabada de otros proveedores del cliente.

Indirectas.

- a.-) Los informes de las agencias especializadas de crédito.
- b.-) Agentes investigadores individuales.
- c.-) Boletín Judicial.
- d.-) Publicaciones especializadas.

#### 1.- INTERNAS

- a.-) La cuenta del cliente en la propia empresa.

Cuando un cliente solicita crédito, la empresa que va a otorgarlo estará

interesada en saber, en primer lugar, si el solicitante es o no persona conocida en la empresa; es decir, si ya antes se tuvieron relaciones comerciales con él.

Suponiendo que se trata de un cliente que ya tuvo relaciones comerciales con la empresa pero se suspendieron por algún tiempo.

Sin embargo, si no ha pasado mucho tiempo, seguramente se conservarán registros de cuentas, correspondencia etc; los cuales servirán de guía para calificar la solvencia del solicitante. Al revisar su cuenta, por ejemplo, puede advertirse el monto y frecuencia de los créditos concedidos y la secuencia y puntualidad de los pagos.

Esta información puede ser suficiente para tomar una decisión, siempre y cuando el tiempo transcurrido entre su última operación y su solicitud actual fuera relativamente corto y las condiciones generales de aquel no hubieran sufrido modificaciones desfavorables lo cual se sabrá por los recientes contactos tenidos con él.

La información relativa a la cuenta del cliente puede ser, también, un buen paso inicial que sirva de base para las investigaciones posteriores, pudiendo ser éstas ser abreviadas y rápidas, tal vez a manera de sólo confirmar el criterio preliminar formado a partir del estudio de la cuenta.

b.-) Las entrevistas y visitas.

Si va a otorgarse crédito por primera vez y el monto de éste es de importancia, es conveniente que sea el propio Jefe de Crédito y Cobranzas o funcionario equivalente, quien lleve a cabo las entrevistas con el solicitante, de preferencia en el establecimiento de éste.

Este procedimiento permite realizar una inspección ocular del lugar de negocios del solicitante, independientemente de la entrevista propiamente dicha.

Dicha inspección, si se realiza inteligentemente, puede resultar de la mayor importancia, si se observa cuidadosamente las instalaciones se formará una idea, sea superficial, de su situación económica aparente. Un local bien amueblado, con

buenas instalaciones, situado en un edificio razonablemente moderno y de buena --- presentación, ofrece la idea de una buena condición financiera, y, aún cuando este factor puede en ocasiones engañar, por regla general, conduce a una buena impre--- sión inicial.

La entrevista misma habrá de redondear y complementar, ó en su caso, modificar la opinión que el funcionario se forme acerca de la solvencia y potencia-- lidad económica de su futuro cliente.

Tratándose de solicitudes de menor cuantía, las entrevistas a que se refie-- ren los párrafos anteriores podrán ser efectuadas por ayudantes del departamento de crédito debidamente entrenados al efecto. Después de concluida la entrevista con el solicitante de crédito el Jefe de Crédito y Cobranzas decidirá si se otorga o no el crédito.

c.-) La información que rinden los agentes o representantes de ventas.

La entrevista de que se habló en el inciso (b) anterior la efectúa de hecho, antes que el Jefe de Crédito y Cobranzas o funcionario equivalente, el vendedor -- quien lógicamente establece el primer contacto con el cliente potencial y dichos agen-- tes deben obtener la información de que se ha hablado.

En el curso de las operaciones con clientes activos, a quienes se supone que los vendedores están visitando con frecuencia, es muy importante que éstos re-- porten a su empresa, ya sea a su supervisor ó directamente al departamento de cré-- dito, cualquier cambio de situación que observen y que pueda tener repercusiones en la solvencia y capacidad de pago del cliente. Una adecuada orientación en el período de entrenamiento facilitará en gran medida el desempeño de los vendedores o repre-- sentantes en éste sentido.

## 2.- EXTERNAS

Directas.

a.-) Los Estados Financieros que el cliente suministra.

Se ha establecido que entre las funciones básicas del Departamento de -- Crédito, se cuentan el determinar la solvencia de los clientes, así como su disposición y capacidad para hacer sus pagos y también el saber con precisión cuando las ventas pueden hacerse a crédito y cuando no, y que en caso de hacerse, como y - cón que bases se harán.

Existen dos formas de obtenerlos: del cliente o de un informe de agencia, pero lo más conveniente es la vía directa ya que normalmente poseen anexos que - aclaran puntos de importancia.

En el caso de que no se lleven libros contables será conveniente solicitar una amplia manifestación de bienes que permitan reemplazarlos, al menos parcial--- mente.

b.-) Información suministrada por los bancos.

La información de crédito que suministran los bancos, funciona también, - hasta cierto punto, sobre la base de reciprocidad.

Esto quiere decir, que si los bancos dan informes de crédito relativos a sus clientes, esperan que cuando ellos necesitan información similar, habrán de re--- cibiría de aquellos a quienes antes la proporcionan.

Lo más frecuente en este caso es pedir la referencia cuando el cliente -- solicita crédito por primera vez y no es muy común acudir a este medio en casos de mora o cambios intempestivos desfavorables en los hábitos de pago del cliente.

Las respuestas de los bancos suelen ser muy variables ya, que van desde la simple confirmación de que le lleven a una o varias cuentas de cheques al cliente, hasta detallados informes que pueden conducir a una evaluación del riesgo que tal cliente puede representar en materia crédito.

Por lo común los bancos suministran contestaciones de tipo general, fun--- damentalmente relativas a los siguientes puntos:

- 1.- Fecha desde la cual llevan la cuenta o cuentas del cliente.
- 2.- Importancia de la cuenta a la que generalmente se refieren como Sal-dos Moderados, bajos importantes o elevados.
- 3.- Datos generales de líneas de crédito concedidas. A veces mencionan el tipo de préstamo y el saldo a la fecha.
- 4.- Indicaciones sobre si paga puntualmente o ha tenido retraso.
- 5.- En algunos casos señalan si se le han devuelto cheques o ha incurrido en otra clase de incumplimientos.
- 6.- Muy pocas veces dan una opinión concluyente acerca del concepto en que el propio banco tiene al cliente.

Es aconsejable que las empresas o personas que solicitan las referencias ban-carias, incluyen un cuestionario previamente elaborado que abarque todos aquellos as-pectos en que están interesados acerca de su cliente con lo cual se puede evitar la contestación de tipo genérico y ambiguo que no aporta ninguna ayuda e incluso pue-de confundir a quien solicita la información.

Es pertinente señalar que las referencias suministradas por los bancos lleven, como en el caso de las referencias comerciales, el carácter de absoluta confidencia-lidad.

c.-) Información recabada de otros proveedores del cliente.

Los datos principales que se proporcionan son los siguientes:

- 1.- Crédito máximo que se le ha concedido recientemente.
- 2.- Saldo pendiente de pago.
- 3.- Cantidad de dicho saldo que ya está vencido.
- 4.- Condiciones de venta.
- 5.- Hábitos de pago del cliente.
- 6.- Epoca desde la cual se realizan operaciones con él.
- 7.- Comentarios adicionales que se juzguen interesantes.



El Jefe de Crédito y Cobranzas no debe conformarse con las referencias de proveedores que le proporcione su cliente, pues es lógico suponer, que aquél será suficientemente cuidadoso como para dar únicamente los que más puedan favorecerle, de donde resulta recomendable que dicho Jefe de Crédito investigue los datos de otros proveedores distintos a los que el cliente le proporcionó y les solicite las referencias que requiere.

Los datos respectivos puede obtenerlos por diversos medios, uno es la información que le rinde el agente vendedor quien deberá ser suficientemente intuitivo y observador de manera de conseguirlos durante su entrevista. En el intercambio de información con otras empresas puede recibir también los nombres de proveedores -- que le servirán para verificar esas referencias.

Es relativamente frecuente el caso de negocios que, teniendo dificultades financieras en un momento dado, siguen pagando puntualmente a ciertos proveedores, aquellos que normalmente son interrogados en solicitud de referencias y, en cambio, se retrasan con otros; de ahí la importancia de las referencias provenientes de proveedores pequeños o secundarios.

Si el Jefe de Crédito puede ponerse en contacto con ello, tal vez obtenga datos valiosos.

## EXTERNAS

Indirectas.

a.-) Los informes de las agencias especializadas de crédito.

Generalmente la clase de informes no depende del deseo o del capricho -- del que lo solicita, sino de la magnitud de la empresa sobre la cual se pide la información, de tal manera que si se trata de un negocio grande, complicado e importante, se rendirá un informe por menorizado que abarca: historia del negocio, -- información financiera investigación comercial, sistema de operación, personal, re--

-laciones bancarias, compañías subsidiarias, cuando las hay etc.

Si se trata de un negocio pequeño, de menos importancia, se preparará un informe resumido que se referirá esencialmente a la posición crediticia del negocio que abarca su antigüedad, importancia relativa, financiera y hábitos de pago.

Los informes especiales se rinden sobre empresas de ramas específicas de operación que, por su propia naturaleza acusan características diferentes que las aparten de los negocios estándar. Abarcan, fundamentalmente la misma información que los reportes pormenorizados pero se presentan en la forma especial que el tipo de negocio exige.

Como su nombre lo indica, las consultas concretas se refieren a aspectos particulares de un negocio en los que el cliente de la agencia de crédito está interesado y únicamente sobre ellos informa la agencia.

b.-) Agentes Investigadores Individuales.

Estos actúan en la forma que hemos descrito acerca de los reporteros de las agencias especializadas, es decir, realizan investigaciones y pesquisas por cuenta de sus clientes a fin de obtener los datos conducentes a normar el criterio acerca de la solvencia solidez y moralidad de las personas ó empresas sujetas a investigación.

Por lo general estos agentes operan como profesionistas y cobran honorarios específicos por el servicio que prestan.

c.-) Boletín Judicial.

Se trata de un diario editado por los tribunales, que contiene información sumaria acerca de los litigios que están ventilando. En él se publican los acuerdos dictados el día anterior.

Está dividido en : Salas, Juzgados Civiles, Juzgados Mixtos de Paz y, -- dentro de cada juzgado se divide en la primera y segunda secretaría.

La obtención del boletín judicial se logra mediante suscripción pudiéndose

adquirir también ejemplares sueltos y sale todos los días hábiles.

Los datos que pueden extraerse de ésta publicación revisten el mayor interés, desde el punto de vista información de crédito, ya que por éste medio se sabrá si una persona ó empresa ha sido demandada por cuestiones económicas y cómo se desarrolla y termina el juicio.

d.-) Publicaciones especializadas.

Existen algunas revistas y publicaciones similares que se dedican a informar acerca de los movimientos más importantes que tienen lugar en el campo industrial y comercial.

Entre los datos que publiquen pueden destacar los siguientes:

1.- Constitución de nuevas Sociedades Mercantiles, suministrando principalmente; Capital Social, domicilio, teléfono, nombre de los principales funcionarios, objeto de la empresa y el dato relativo a si aún están en período de organización o si ya se encuentra operando.

2.- Aumentos de Capital, en donde se consignan, el Capital anterior, el Capital actual, y datos acerca de los funcionarios, domicilio, teléfonos etc.

3.- Créditos otorgados. Esta es la sección más importante para los efectos de éste tema pues en ellos se publican detalles relativos a los préstamos que los bancos y las financieras conceden a sus clientes; con expresión del nombre, objeto, domicilio y teléfonos de acreditado, institución que otorgó el préstamo, monto, plazo, tasa de interés, nombre de los firmantes etc.

4.- Cambios de Razón Social. Con datos similares a los enunciados en los puntos anteriores, sólo que en ésta sección frecuentemente se proporcionan detalles relativos a las inversiones, maquinaria, personal, funcionarios y otros que pueden resultar de gran interés.

5.- Disoluciones y Quiebras de Empresa. En ésta sección se dan los datos generales de las empresas que han entrado en disolución o han sido declaradas en

quiebra y que evidentemente son el mayor interés para Gerentes de Crédito y Cobranzas en caso de que dichas compañías se encuentren entre sus solicitantes de crédito o entre sus deudores morosos.

#### III.4.- Establecimiento de Crédito.

El hombre de negocios independiente debe de considerar las ventajas y los costos de la extensión del crédito. Por lo general, la decisión para extender crédito o no extenderlo procede a la iniciación de las operaciones comerciales, pero es posible transformar un negocio al contado en una empresa que extienda crédito y viceversa. Esta decisión es de importancia para el éxito de los futuros negocios, sin importar cuándo se tome.

Si la decisión es para operaciones a crédito, como suele ocurrir debido a las ventajas, entonces se presentan por sí mismos problemas adicionales. El Jefe de Crédito y Cobranzas tendrá que hacer frente a esos problemas.

Por lo general una empresa puede continuar aumentando sus ventas extendiendo más y más crédito. Sin embargo si se llega a ser bastante tolerante en la aprobación de crédito, las pérdidas por créditos eliminarán las utilidades adicionales de la empresa.

Al evaluar la condición crediticia de los solicitantes, el Jefe de Crédito y Cobranzas debe contestar las siguientes preguntas:

- 1.- ¿ Puede el cliente pagar según lo prometido ?
- 2.- ¿ Pagará ?
- 3.- En caso afirmativo, ¿ Cuándo pagará ?
- 4.- En caso negativo, ¿ Puede obligarse a pagar ?

Las respuestas a las preguntas 1,2 y 4 deben de ser "sí" y a la tercera debe ser " a tiempo"; antes de aprobar el crédito.

Las respuestas dependen en parte de la cantidad de crédito que se solicite

y en parte a la estimación que haga el Jefe de Crédito de la capacidad y voluntad del cliente para pagar.

Una vez que se tenga la información idónea con respecto al cliente, su-  
jeto de crédito ¿Qué debemos hacer en seguida?.

Conceder el crédito. Derivandose de ésto, aceptar el riesgo de una cuenta incobrable; el costo de ésta cuenta tan sólo es representado por la inversión de efectivo por parte de la empresa en una sólo cuenta, puesto que la pérdida sólo -  
ocurre una vez.

Para que la información tenga algún valor para nosotros, deberá tener la suficiente relevancia como para cambiar la decisión de "rechazo" por la de "aceptación".

De cualquier manera deberá actuarse con mucha cautela al decidir suspender una cuenta, pues se puede dar el caso, de que un cliente se atrase en sus pagos por circunstancias ajenas a su voluntad y sea un buen sujeto de crédito, como lo puede demostrar su historial crediticio.

En estos casos es recomendable llegar a un acuerdo que permita al cliente cubrir en forma apropiada los saldos vencidos, en vez de obligarlo a un pago total.

"Cabe hacer notar aquí, el que muchas empresas y especialmente en México, por no contar con información suficiente y por la ineptitud del encargado de éste departamento, recurre a lo que parece más fácil y apropiado: La suspensión -- del crédito."

Además, la mayoría de los negocios no cuentan con un buen sistema de pagos que podría ayudar al cliente en éstos casos, a cubrir su cuenta de acuerdo a sus posibilidades.

De acuerdo a lo dicho es muy recomendable, que al organizar un Departamento de Crédito y Cobranzas, se haga de tal forma que se cuente con todos los -

elementos necesarios.

De ésta manera no se perderá un cliente responsable y a la vez él estará satisfecho y contento de que la empresa lo haya tomado muy en cuenta, por lo que tratará de no defraudar a la confianza que la empresa puso en él. Pero si por lo contrario, un cliente dispone de medios económicos para cubrir su cuenta, pero que no está dispuesto a pagar, se tendrá cuidado de no dudar en actuar en forma enérgica, pudiendo si es necesario los servicios de una agencia de cobros o de un abogado.

#### III.4.1.- Límite de Crédito.

En general existe una completa desorientación en cuanto a lo que son en realidad los límites de crédito, sobre cómo deben determinarse y en que forma deben de emplearse. Y hay también incertidumbre en lo que respecta a como deben de utilizarse los límites de crédito para sus clientes, para no caer en la abrumadora tarea de revisar repetidamente las posiciones de crédito de los clientes cada vez que se reciben pedidos de los mismos.

Las consecuencias de el juicio erróneo en el establecimiento de los límites de crédito son importantes. Ya que si los límites se fijan bajos se multiplica innecesariamente el trabajo de la oficina de crédito, ó bien se pierden buenos pedidos, rechazándolos injustificadamente. Ahora también si se fijan los límites de crédito demasiado altos, las pérdidas por cuentas incobrables aumentan.

Es por eso que el uso incorrecto de los límites presenta inconveniente.

Probablemente, ningún otro detalle del trabajo del Jefe de Crédito y Cobranzas refleja mejor su habilidad y contribuye más a su éxito o fracaso, que la forma en que maneja los límites de crédito.

Un límite de crédito puede servir para dos fines. Puede considerarse como el importe máximo del crédito que en condiciones normales de pago se permitirá

tener pendiente a un cliente o bien, puede ser el importante máximo del saldo que se autorizará a un cliente sin que haya necesidad de revisar su posición general de crédito.

Mientras el saldo del cliente se mantenga a un nivel inferior a la línea de crédito, su cuenta podrá ser manejada por el empleado ó computadora. Lo que le interesa al empleado o al computador es detectar si el nuevo pedido provocará que su adeudo sobrepase el límite de crédito. Solamente en éste caso se requerirá la atención por parte del Jefe de Crédito. En éste momento el Jefe de Crédito deberá revisar y solicitar información adicional para determinar si se justifica un aumento en el límite de crédito.

Habiendo seleccionado un cliente a crédito, por lo general el problema que sigue es ¿Cuánto? .

El límite de crédito adecuado para un cliente dado depende de varios factores. Quizás el más importante de ellos, sea la capacidad del cliente ( como ya se mencionó en capítulo anterior ) para pagar su adeudo cuando se venza.

Esto a su vez, requiere la evaluación de los recursos financieros del cliente.

El monto de crédito requerido por el cliente es el segundo factor que requiere consideración.

#### III.4.2.- Condiciones de Pago.

Si nos decidimos por conceder crédito, nos enfrentamos al problema de seleccionar el plazo de crédito y el porcentaje de descuento que ofreceremos por pronto pago. Si establecemos nuestros términos en "neto 30 días", les notificamos a nuestros clientes que deberán pagar dentro de un plazo de 30 días y automáticamente descartamos a todos aquellos solicitantes que deseen términos de "neto 60 días". El modificar el descuento por pronto pago del 2%/10 días a 3%/10 días se podrá ---

atraer a nuevos clientes, quienes pueden aprovecharse del descuento, pero a su vez no alientará a aquellos que no pueden pagar en 10 días.

Aún cuando el plazo de crédito y el importe del descuento por pronto pago frecuentemente son fijados por la costumbre de la industria, no existe razón alguna para seguirlos siegamente.

Es posible que aumentando nuestro descuento por pronto pago podamos reducir el período de cobro y atraer a nuevos clientes.

Este punto se relaciona con las condiciones de venta a crédito explicado en el Capítulo II.

### III.5.- Relaciones Públicas con el cliente.

El departamento de Crédito debe desempeñar sus funciones de modo que contribuya a aumentar el respeto y la buena voluntad de los clientes hacia la compañía, salvo los clientes morosos que no convienen a la empresa.

El departamento de Crédito debe aprovechar todas las ocasiones que se le presenten para fomentar la buena voluntad de los clientes y conseguir un buen impacto de los clientes hacia la empresa.

En todas y cada una de las cartas que envíe el departamento de Crédito debe procurarse mejorar la buena voluntad de los clientes además de realizar su fin principal cualquiera que éste sea.

Cuando se recibe el primer pedido de un cliente nuevo, y el embarque del mismo tiene que aplazarse hasta que se haya completado una investigación de crédito, debe enviársele una carta dándole una entusiasta bienvenida al grupo de clientes de la empresa e informarle del retraso, explicándole la investigación que se realiza; y quizás sugiriéndole el pago anticipado o C.O.D. de éste primer pedido con el fin de que pueda enviársele inmediatamente, mientras se completa la investigación.

Si el resultado de la investigación de crédito sobre un cliente nuevo fuese



negativa, una carta bien redactada informándole que de momento no es posible concederle crédito, quizás se logre, a pesar de ésta negativa, que continúe comprando a base de C.O.D. o en otras condiciones especiales.

El Jefe de Crédito debe de tener una personalidad firme, pero no agresiva; debe de tener juicio crítico hacia los clientes, que no se vea afectado por consideraciones de tipo emocional.

La naturaleza del trabajo de Crédito y Cobranzas tiende a producir relaciones inter-personales entre el Jefe de Crédito y los clientes de su empresa.

Para muchos Jefe de Crédito sus clientes llegan a convertirse, después de algún tiempo, no en un cliente más que lucha a su manera con los problemas que tiene; sino en un cliente individual del cual puede obtener información acerca de otros clientes.

Y si el Jefe de Crédito y Cobranzas agudiza su intuición, puede provocar las ventas debido a la confianza del cliente hacia la compañía.

### III.5.1.- Tipo de clientes y su manejo.

Como cualquier otro ejecutivo el Jefe de Crédito y Cobranzas, se enfrentará día a día con una infinidad de situaciones y con una variedad de clientes; a lo que debe de estar preparado para tomar decisiones profesionales, y manejar de la manera más adecuada cada situación que se le presente y así también tener el mejor control de cada uno de sus clientes para lograr los objetivos del departamento.

A continuación menciono a manera general, tipos de clientes:

1.- Aquellos que pagan antes del vencimiento con objeto de aprovechar los descuentos por pronto pago. Estos desde luego, son ideales y no ofrecen problema alguno al departamento.

2.- Los que pagan al vencimiento del adeudo, sin necesitar de avisos o recordatorios y que tampoco representan dificultades.

3.- Los que esperan el primer aviso o tal vez el segundo, para efectuar sus pagos pudiéndosele considerar como buen cliente.

4.- El cliente entendió mal las condiciones de pago. Cuando verdaderamente el caso es éste, no debe haber problema pues una explicación y un poco de convencimiento, se deberá traducir en el pago.

5.- El cliente es descuidado y negligente. Este es otro de los casos que no deben representar problema. Presionado por los problemas, éste deudor ha pasado por alto sus pagos lo cual puede provenir de un sistema deficiente de control. - En la mayor parte de los casos, un recordatorio debe resolver la demora.

6.- La cantidad es pequeña y el cliente la ignora. Suele suceder que al cliente le parece demasiado grande un cheque para una cantidad tan pequeña, y lo que sucede es que el pago se está difiriendo un tiempo más hasta que se pueda --- unir a otra suma importante. Supongo que éste tipo de cliente no encierra mayor - problema si se llega a coordinar sus ventas.

7.- El cliente es moroso por sistema. Sucede que algunas empresas por su deficiente sistema de pagos o por su personal, son notoriamente lentos. Atienden sus deudas después de haber tenido que utilizar diversos medios de persuasión. Este tipo de clientes conviene analizarlo detalladamente, pues debido a los altos gastos que significa el sistema de cobranza utilizado, pudiéramos estar tratando con un --- cliente que reportará pérdida, además de los riesgos que significa la relación con un cliente con escasa responsabilidad.

8.- El cliente es desorganizado. Quizá este es el tipo de deudores que - cause mayores problemas, pues su desorganización no es solo en sus pagos, sino en todos los ámbitos de su empresa, por lo cual no es difícil que se excedan en sus compras para cubrir sus deficiencias. De ser ésta situación prolongada y sin que -- muestre mejora alguna, la decisión más sensata será suprimir la relación mientras supere éste problema.

9.- El cliente temporalmente sin fondos pero bueno. Se trata de un cliente que por causas fuera de su control se retrasa, sin que sea ésta su intención. Si se trata de éste caso, en poco tiempo debe volver a la normalidad el ritmo de sus pagos, pero mientras exista el retraso, no se debe omitir la gestión de cobranza.

10.- El cliente que se le tiene que obligar a pagar. Este tipo de cliente es similar al "moroso por sistema". Sin embargo, la mayor de las veces, éste cliente retrasará sus pagos, aún con persuaciones enérgicas, pues se ha acostumbrado a métodos de cobranza severos. Se sugiere la gestión de cobranza desde el momento mismo que la cuenta vence.

11.- El cliente es oportunista. Me refiero a aquel que deduce el descuento fuera del plazo estipulado, o que sólo hace pagos parciales, o que envía un cheque posfechado, o que fecha un cheque caprichosamente para que entre en el plazo del descuento. Se presenta el problema si debemos devolver el documento y solicitar el pago completo o solamente gestionar la diferencia.

12.- El cliente es insolvente. Quiere pagar pero no tiene con qué; está situación normalmente se debe a una evolución en las condiciones del cliente, hasta que llega a su insolvencia absoluta.

Si nos enfrentamos a este caso, significa que descuidamos al cliente, pues su estado no se dá de un día para otro.

13.- El cliente es fraudulento. Para éste cliente no hay que mostrar ninguna consideración, y la cuenta debe cancelarse por vías legales. No hay cabida a miramientos si estamos convencidos de sus intenciones.

Si se pudiera detectar inmediata y correctamente cuáles con las causas de la falta de pago y cual es el método adecuado para asegurar el pago de la cantidad vencida, se estaría muy cerca de ahorrar tiempo y preocupaciones, así como de ser el mejor Jefe de Crédito y Cobranzas.

## CAPITULO IV

### RESPONSABILIDADES DE LA COBRANZA.

Ahora ya está hecho... se ha otorgado crédito, se ha entregado mercancía a cambio de promesas, y por consecuencia el jefe de Crédito y Cobranzas se enfrenta, a que tiene que preocuparse por el pago.

Probablemente sabía que habría problemas con la cobranza, que el dinero no entraría a raudales automáticamente. Pero debe de estar preparado para lo difícil que, en realidad es. Cobrar lo que se adeuda a la empresa es una gran tarea, un trabajo difícil, un trabajo que consume tiempo.

Se requiere mucho trabajo, mucha atención, mucha reflexión, y preocupación; especialmente preocupación.

Por primero que hará, y es absolutamente esencial que lo haga, es compilar y mantener registros exactos. Debe de disponer de una información excelente sobre las cuentas por cobrar de los clientes.

Sus registros deben de ser detallados, precisos y completos; debiéndose mantener al día en todo momento. Cada archivo individual debe mantenerse al corriente, de modo que se reflejen los pagos tan pronto como se efectúan.

El éxito de cualquier negocio que vende a crédito, es sin duda, la cobranza puntual. Porque se sabe que las utilidades dependen de la frecuencia de reinversión del capital; entonces difícilmente puede ser acoplado con cobranzas lentas; así las utilidades no pueden ser proporcionalmente grandes a menos que la cobranza se haga puntualmente. El efecto psicológico de exigir pagos puntuales debe ser considerado. La mayoría de los clientes respetan a una empresa que es atenta con ellos y requiera el pago puntual.

Muchos clientes detestan las cartas de apremio y pagan sus cuentas puntualmente para evitarlas. Una vez que a un cliente se le permite atrazarse en su

cuenta sin un recordatorio, está listo para dejar cuentas futuras fuera de fechas vencidas, es aquí el momento para informar a cada cliente; que se espera su pago puntual, y que las cuentas sobregiradas no se permitirán y que se hará todo esfuerzo para cobrarlas.

Existe un factor que siempre irá acompañado de la palabra crédito y me parece muy inocentes aquellas personas que piensan, que el crédito puede existir sin existir el riesgo. Desgraciadamente el riesgo adopta formas tan diversas y aspectos tan falsos; se procura no suprimir el riesgo, sino reducirlo a mínima expresión.

Los principios fundamentales en el procedimiento de cobranzas que el Jefe de Crédito y Cobranzas debe tener presente son:

- a.- Cobrar dinero.
- b.- Cobrarlo pronto.
- c.- Conservar la buena voluntad del cliente, al mismo tiempo que le cobra.
- d.- Aprovechar todas las oportunidades para conseguir que sus procedimientos de cobranza contribuyan a promover las ventas de su empresa.

Cabe mencionar que para que se logren los principios antes mencionados, es necesario que la Alta Gerencia ponga en manos del Jefe de Crédito y Cobranzas los elementos necesarios y profesionales para que se logren los objetivos del Departamento.

#### IV.1.- Procedimientos de Cobranza.

Un buen sistema de cobranza es aquel, que asegura el cobro oportuno de los créditos concedidos, sin causar el resentimiento de los clientes, y hasta donde sea posible, procurando la promoción de las ventas de la empresa.

Esto se logra mediante procedimientos corteses, aunque enérgicos dándole a entender al cliente que siempre tratamos de ayudarlo a resolver sus problemas de

acuerdo con las circunstancias.

Cada uno de los Jefes de Crédito y Cobranzas debe desarrollar un sistema para cobrar cuentas vencidas. Un sistema efectivo, incluye un procedimiento de contabilidad que infaliblemente revele cuentas vencidas.

En tanto que el objeto del cobro es recuperar el capital ocioso el Jefe de Crédito, no debe perder de vista el futuro potencial de cuentas corrientemente vencidas. Debe tener un conocimiento completo de las técnicas de cobranza y saber cómo y cuando aplicarlas.

Un sistema de cobranza debe elaborarse para seguir un manejo rutinario de las cuentas de todos los clientes; y luego proporcionar un manejo especial para las cuentas "especiales".

Inmediatamente después de conceder crédito a un cliente deberá controlarse su cuenta rigurosamente, a fin de conocer si el cliente cumple satisfactoriamente con las condiciones estipuladas al concedersele el crédito. Así si éste fué concedido para que se pague mensualmente, no se permitirá al cliente que viole esta condición, pues antes tendrá que saldar su cuenta anterior, para que pueda hacer uso de su crédito, si es que no se llega al extremo de que se le cancele su cuenta.

Para esto también es muy importante que el departamento de Crédito, decida la cuantía del crédito, a fin de que el cliente no se exceda en sus compras, las cuales no podría pagar en el tiempo estipulado debido a que serían mayores a su capacidad de pago.

Casi no hay nada más, para disgustar a un cliente que, apremiarlo con una cuenta que ya ha pagado, o decirle que la cuenta es más grande de lo que en realidad es o debe; ésto se puede deber a un descontrol en la cartera de cuentas por cobrar. Por eso se recalca que el archivo debe estar por completo al corriente con respecto a las compras y pagos adicionales. Debe saberse todos los días y con exactitud, qué tanto adeuda el cliente, sin ninguna dificultad.

A continuación menciono el control para los registros:

1.- Para cada cliente a crédito, establecer un registro permanente individual y por cliente, el que se llevará por separado de las facturas y notas de crédito.

2.- Este debe mostrar la cantidad y las fechas de los reportes mensuales enviado por el departamento, de los recordatorios, de las cartas de cobro, de las llamadas telefónicas o de las conversaciones personales respecto a la cuenta. De hecho debe contener una breve anotación de cada uno y de todos los contactos de cualquier clase del cliente.

3.- Por otra parte el registro de las ventas, donde se debe demostrar la fecha, número y cantidad de cada compra.

4.- Debe mostrar la fecha y cantidad de cada pago realmente recibido, tanto el punto 3 y éste serán aportados a la computadora por personal del departamento así también contabilidad por su parte.

5.- Debe asignarse a un individuo la responsabilidad de mantener los registros.

Es de vital importancia que estos registros individuales de los clientes a crédito sean llevados con mucho cuidado, con mucha exactitud, en forma muy completa y muy al día. No se puede siquiera principiar a administrar adecuadamente su crédito y cobranza sin un mantenimiento de registros que sea en realidad, de primera clase.

Probablemente sean éstos los registros más importantes y más valiosos que tenga en su negocio.

Se debe establecer una rutina regular para la revisión de las cuentas por cobrar, éste no es un trabajo de oficina que cualquier empleado pueda hacerlo sino para el Jefe de Crédito y Cobranzas.

Y debe de hacerse esa revisión con regularidad para así detectar patrones de compra y de pago.

El propósito de la revisión es eliminar los problemas potenciales identificarlos lo más pronto posible y luego centrar la atención en ellos; pensar y decidir los pasos que se debe de dar.

Los problemas con las cuentas vencidas rara vez desaparecen por sí solos, y nunca se empequeñecen a medida que pasa el tiempo. Al contrario, por lo general aumentan, y se vuelven más serios con el paso del tiempo. En consecuencia, es absolutamente esencial identificarlos pronto y comenzar a preocuparse por ello.

Este es un punto en extremo importante, mientras más se deje que se atrase el cliente, mayor es el riesgo de que nunca se cobre en absoluto.

El departamento de Crédito debe clasificar las cuentas de acuerdo a su antigüedad; por vencer, 30 días, 60 días, 90 días etc.

Suponiendo que el sistema de mantenimiento de registros se establezca con propiedad y se mantenga con eficiencia, será una rutina del Jefe de Crédito y Cobranzas elaborar una lista de anomalías; y el decidir que acción emprender, no es una cosa rutinaria sino al contrario es una situación crítica; como es casi siempre cierto al tratar con seres humanos, no hay una regla o fórmula sencilla.

Otra ayuda para observar cuentas por cobrar; es el Estado de Análisis de cuentas. Este análisis de cuentas generalmente es preparada cada mes, a la vez muestra el saldo de cuentas por cobrar, éste muestra los siguientes datos:  
Nombre del cliente, saldo según el vencimiento y saldo total.

El análisis de cuenta lo realiza la computadora y es usado para diferentes propósitos; la Gerencia General puede examinarlo para, determinar la eficiencia del trabajo del departamento de Crédito y Cobranzas; el departamento de contabilidad puede utilizarlo para determinar que reservas se fijan para la estimación de cuentas por cobrar; y por supuesto el mismo departamento de crédito, para saber que porcentaje existe de cuentas atrasadas y por vencimientos.

Aparte de los registros también es importante llevar el control de las --



facturas a cobrar y esto creo conveniente que se lleve a cabo de la siguiente manera:

Contar con un acordeón dividido por cada uno de los días laborales, y así ir depositando las facturas en el día respectivo de cobro.

Otro acordeón servirá, para que una vez recuperado el contra-recibo se déposite en su día respectivo de cobro.

Así también existen etapas para llevar a cabo la cobranza, pero eso se verá en los próximos puntos.

#### IV.1.1.- Estado Mensual.

A través de fases o etapas, cualquier actividad de cobranza, se puede realizar mediante recordatorios, insistencias, por documentos y acción drástica y legal. Pero antes de realizar cualquier sistema de cobranza antes citados, la empresa tiene por obligación, si es que tiene la práctica de enviar estados mensuales, que constituye al paso preliminar en el procedimiento de cobranza.

La práctica común o más generalizada ha hecho que organizaciones mercantiles, como en las comerciales; envíen al cliente un estado mensual de su cuenta ya que estos constituyen un estado de recordatorio de la cantidad adeudada y dan al cliente la oportunidad de verificar su exactitud.

En dicho estado mensual se debe reflejar cada una de sus ventas con su respectiva fecha y cantidad; y éste será cerrado cada fin de mes. Para ser enviado a el cliente los primeros días del mes siguiente. Esto servirá al cliente para verificar si sus pagos han sido considerados o no; si es que no, verificar con todos los recursos a nuestro alcance, esto dará al cliente mayor confiabilidad y se dará cuenta que nos interesa su estado, de mes con mes.

Este estado de cuenta mensual será de gran ayuda para el departamento de crédito, ya que con él sabrá que tan enterados están cada uno de los clientes;

sino recibe ninguna contestación de parte del deudor y ya ha acumulado varios pagos, quiere decir que el cliente está actuando de mala fé.

Y para resolver esta situación a continuación mencionaremos las diferentes etapas para realizar la cobranza.

#### 1.2.- Carta Recordatoria.

Existen diferentes dispositivos útiles para la comunicación rápida, pero cuando se trata de realizar cobranza de cuentas vencidas una de las técnicas más efectivas es: la carta personal. Es directa, recibe atención y aclara en forma inequívoca la seriedad del asunto.

Puede redactarse acorde a la personalidad de la empresa y del cliente, y a la urgencia de la demanda.

El objetivo de una carta de cobro es recibir un cheque o pago lo más pronto posible sin disgustar al cliente más de lo que absolutamente necesario. Puede ser un buen cliente en el futuro, es posible que incluso, sea uno muy bueno. Quizá esté atrazado ahora debido a un problema temporal que pronto se solucionará.

El proceso de la cobranza es una secuencia. No se le elige una técnica para aplicarla una y otra vez. Más bien se aplica un enfoque gradual, en el cuál cada paso varía y sube ligeramente respecto del paso anterior.

Si el primer paso logra su objetivo y logra el pago, bien. Pero si no lo logra, se cambia al paso siguiente, y así sucesivamente.

Su primera carta o aviso y quizá la segunda será de naturaleza de una solicitud o recordatorio amistoso.

El aviso o carta apropiada haciendo el recordatorio de una cuenta vencida deberá tener las siguientes características:

Amistad. Una buena relación comercial está basada en la buena voluntad y en la mutua satisfacción, no en contratos ni en la afirmación de derechos legales. El esfuerzo de la confianza debe ser una continuación de este enfoque amistoso, por lo menos

en esta primera etapa recordatoria. Si se enfrenta el Jefe de Crédito y Cobranzas un cliente que le discute lo que adeuda; éste debe de sonreír antes de entrar discusión, y su carta o aviso de cobro debe de hacer lo mismo.

Otra cosa, el lenguaje debe ser casual e informal para así hacerlo sentir en mayor confianza.

Simpatía. La carta debe ser gentil y bondadosa al principio. Debe mostrar también simpatía y comprensión. El Jefe de Crédito y Cobranzas debe considerar que está tratando con clientes humanos y darse cuenta de que éstos en ocasiones olvidan las cosas, o tienen rachas de mala suerte o dificultades para ajustarse a un presupuesto.

La carta debe evitar demostrar enemistad o desconfianza. En algunas ocasiones se podrá desconfiar de la veracidad o motivos del cliente pero no se deberá demostrar.

Disculpas. De acuerdo con el enfoque amistoso y de simpatía, su carta debe expresar disculpas por haber sido necesario comunicar un mensaje desagradable a un cliente y amigo de confianza. Se debe lamentar más no se están ofreciendo disculpas. No se tiene que disculpar por pedir un dinero que se adeuda a la empresa y que insiste en que sea pagado.

Las expresiones de pena deben ser expresiones de educación, de urbanidad. Esto es molesto; pero más molesto es si no paga el cliente la cuenta.

Flexibilidad. Aún cuando se debe presionar al cliente para el pago, se debe hacer las cosas más fáciles para conseguir los objetivos. En muchas ocasiones el cliente espera que se le amenace y está preparado para esto, pero puede desarmarse diciéndole que no se desea hacer más difíciles las cosas; sino ayudarlo.

Decirle que si no puede pagar todo por el momento; abone una parte, y así se puede llegar a un arreglo que él pueda cumplir.

La flexibilidad opera en ambos sentidos; no hay razón por la que no se -

pueda sugerir un programa de pagos demorados con su interés respectivo. Después de todo el cliente ahora tiene dos obligaciones, una es la cantidad original adeudada y la segunda es la cantidad que le demora le está costando. Ya que se suponía que tenía que pagar a 30 días; puesto que no lo hizo así, el dinero está perdiendo intereses, y es razonable pedirle que los pague.

Firmeza. La amistad y la simpatía, la pena y la flexibilidad constituyen un esfuerzo para desarmar, para ganar al cliente con bondad.

Hay que recordar que la carta, con todo y su amistad; es un recordatorio en relación a su cuenta vencida.

Brevidad. No hay necesidad de utilizar grandes agrupamientos de palabras en la carta que se va dirigir a nuestros clientes. Se debe recordar que el mensaje básico es muy sencillo.

No se deben suscitar temas extraños o dar al cliente la oportunidad de cambiar el tema o distraer la atención del asunto que se trata. Es preferible una expresión breve y directa.

### 1.3.- Carta de Persecución.

Si el recordatorio fracasa en producir el pago de la cuenta, la actividad de la cobranza pasa a la etapa de persecución. Este procedimiento busca, usualmente un programa de acciones sucesivas para aplicarse a intervalos regulares.

El procedimiento regular de persecución debe ser corto.

Aparte de la carta de persecución contamos con otras técnicas que a continuación expongo:

Insistencia por teléfono. Muy a menudo las cartas de cobranza son ignoradas. Muchos ejecutivos de crédito usan el teléfono para conseguir alguna respuesta del cliente después de que varias cartas han fallado para obtener contestación. Se dan cuenta que el teléfono acelera las cobranzas, es económico y ahorra tiempo.

El teléfono con própositos de cobranza tiene varias ventajas: es personal y directo; usualmente proporciona rápido acceso a la persona interesada y con sigue su atención. La llamada telefónica ofrece al deudor y al acreedor una oportunidad de discutir las razones de la falta de pago.

Las llamadas de larga distancia para acelerar los pagos vencidos son particularmente efectivas porque enfatizan la importancia y urgencia de la comunicación.

El teléfono tiene la siguiente desventaja: el cliente que ha fallado puede prometer enviar su pago "en el momento" y no hacerlo. Tales clientes son un problema especial y debe ser tratado como tal, el teléfono ayuda, aún en éste caso, identificando a los que insisten en la demora.

Insistencia por telegrama. Los telegramas de cobranza frecuentemente producen excelentes resultados. Un telegrama tiene la ventaja de alcanzar a la persona a quien va dirigido y dispone su atención inmediata. Es corto y su urgencia es directa. Lleva cierto aire de determinación.

Correo certificado. En un momento crítico en el procedimiento de cobranza, la carta certificada es ventajosa porque permite al Jefe de Crédito saber si ha sido recibida por el cliente. Semejante al telegrama, demanda atención por parte del cliente.

En resumen se puede decir que la carta de persecución debe ser moderada, usualmente más enérgica que una carta de recordatorio.

El tono de la carta debe crecer progresivamente, cada vez más firme y los intervalos entre ellas son progresivamente más cortos.

Como todas las demás cartas, que su objetivo es conseguir dinero y mantener la buena voluntad del cliente, requieren de experiencia estudio y reflexión.

#### 1.4.- Carta Drástica. (Etapa)

Si los recordatorios y las insistencias fracazan en la cobranza de una cuenta vencida no pagada, el Jefe de Crédito y Cobranzas deben de recurrir a la acción drástica.

Si se han intentado todos los métodos educados y comedidos; se ha agotado toda la existencia completa de avisos y cartas, además se han hecho llamadas telefónicas, y todavía no se recibe el pago.

Finalmente se llega el momento en que la motivación y la finalidad de los esfuerzos de cobranza en forma definitiva. En éste momento se debe de olvidar el Jefe de Crédito; del objetivo secundario que es el de conservar la buena voluntad del cliente.

Se deben de olvidar de los negocios potenciales que alguna vez se pensó hacer con él en el futuro. Se debe de renunciar a él como cliente (causa más molestias de lo que vale).

Hasta ahora se ha tratado de ser amable, considerado y tratar de respetar la privacidad del cliente. Ahora se hará todo lo que se tenga que hacer, por supuesto dentro de la ley, para recuperar el dinero.

El Jefe de Crédito y Cobranzas en éste momento se comunicará directamente con el representante o dueño de la empresa para tratar en "serio" ya el problema que tiene el cliente encima.

Debe presentar ahora el Jefe de Crédito, en una o más cartas de negligencia, la alternativa de pagar o hacer frente a una acción drástica, que es turnandola con un abogado. La carta de negligencia es esencialmente un ultimátum, pero si se envía más de una.

La primera no debe de ser ultimátum.

Cuando a un cliente se le notifica que, a menos que pague la deuda en determinada fecha, se iniciará acción en su contra, tal acción debe llevarse a ca-

-bo sin falta. Las amenazas repetidas son inútiles.

El que redacte ésta carta debe evitar conceptos difamatorios. Una carta difamatoria que pase por las manos de una o más gentes de la oficina, se considera "publicada", y deja al que escribió, expuesto a una demanda por daños, perjuicios y difamación, aunque lo expuesto sea verdad.

El Jefe de Crédito le avisará a el cliente que la cuenta será trasladada al departamento legal; ésta acción drástica, frecuentemente es un aviso suficiente para incitar al cliente para que pague.

En ocasiones la sola amenaza de remitir la cuenta a un abogado basta para estimular el pago, si el cliente tiene deseos de proteger su reputación de crédito; la presión sobre de él, es mayor en éste momento.

#### 1.5.- Procedimiento Legal.

Una cuenta no debe ponerse en manos de un abogado, sino hasta que se hayan agotado todos los recursos por parte del departamento, y la empresa esté preparada para romper las relaciones comerciales con el cliente.

Es bién sabido que la cuenta más antigua es la más difícil de cobrar y por ésta razón, cuando las circunstancias lo justifican, el Jefe de Crédito no debe de vacilar en realizar ésta acción final.

la acción legal en contra de un cliente es el último recurso, el menos eficaz y más caro. El endurecimiento de la función de cobranzas, tiene que tomar en cuenta las políticas establecidas y el grado de desesperación financiera de la empresa, ahogar ahora a un cliente suele significar perderlo definitivamente en un futuro, la ponderación de éstos factores es sin duda alguna, muy importante para el presente y futuro de la empresa.

La rapidez con que se descubran las cuentas vencidas y morosas, y la pronta iniciación de su cobro es una condición inicial. Si se permite que las cuen-

-tas permanezcan morosas sin emprender ninguna acción se vuelven más difíciles de cobrar.

Además el cliente puede ser indiferente a la urgencia del pago de su cuenta, si no se inician y continúan los esfuerzos de cobro.

Como es natural, el vendedor debe aceptar la pérdida de los futuros negocios y ventas con el cliente, cuando se adopte ésta medida tan drástica.

Cuando a un abogado se le da la cuenta, debe ser instruido para proceder inmediatamente y enérgicamente para cobrarla. Un buen abogado encargado de cobranzas, se enterará de una demanda (o reclamación) tan pronto la reciba. De inmediato tratará cobrar la deuda totalmente y si no le es posible, realizará un convenio favorable a su cliente.

Un juicio es el último recurso; es costoso, puede ser difícil comprobar la deuda y obtener un fallo, y además, al fallo judicial puede serle tan difícil el cobrar, como al principio de la deuda.

Naturalmente, el abogado aconsejará a la empresa cuando llevar un caso a la corte, pero la última decisión debe adoptarla la propia empresa.

Cuando una cuenta es turnada a un abogado con instrucciones para demandar a el cliente, la responsabilidad de ello es para el abogado. Sin embargo debe tener cierta documentación evidente de la deuda antes de llevarla al litigio.

El Jefe de Crédito debe cooperar con el abogado proporcionándole oportunamente esa evidencia. Como son: copias por escrito del pedido original así como la facturación donde aparecerá el nombre de la razón social y firma de recibido de material.



A continuación expongo ejemplo de una carta enviada al abogado de una cuenta morosa y atrazada.



AUTOMOTRIZ "X" S.A.

DISTRIBUIDOR EXCLUSIVO DE  
MÉXICO

9 de Julio de 1986.

BUPATS DE CONRANZAS S.C.  
Cedra No. 20  
México, D.F.

AT'N. LIC. RAPALL SOLIS.

Estimado Lic. Solis:

Adjunto a la presente, me permito enviarle; originales de las facturas a nombre de REPARACIONARIA LOPEZ, S.A., para que se proceda la recuperación del adeudo. Después de insistir y agotar todos nuestros recursos de cobro; se procedió a visitar al cliente en su domicilio que es: Calle Sol No. 25 Col. Estrella México, - D.F. el cual se negó a atendernos.

Las dos facturas amparan:

En la Fac. 090 se surtió 100 Molduras No. 430250 por \$ 250,000.

En la Fact. 095 se surtió 50 Bombas No. 30567 por \$ 250,000.

El propietario y dueño único es el SR. ROBERTO JIMENEZ.

Sin más por el momento quedo de Uds. para cualquier aclaración, su ATTO. y D.S.

ATENTAMENTE

SR. RICARDO LUNA  
JEFE DE CREDITO Y CUENTAS.

Nota. Anexo 2 Originales  
y Copias

Ejemplo de Memorandum enviado por el abogado de una cuenta cobrada por ese medio.

BUPETE DE COBRANZAS SOCIEDAD CIVIL.

Lic. JOSE MARTINEZ  
RAFAEL SOLIS  
MANCOS FERRIZ  
LUCIA HERNANDEZ  
BLANCA GUTIERREZ

Cedro No. 20  
Col. Hipódromo  
C.P. 03030

ABOGADOS

Conn. 2-20-01-63  
Direc.)-20-30-40

ANTONOTHIZ X, S.A.  
vs.  
REPARACIONARIA LOPEZ, S.A.

M E M O R A N D U M

SR. RICARDO LUNA T.  
JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS  
P r e s e n t e.

Ajunto al presente se servirá usted encontrar cheque No. 40302050, a cargo del BANCO MEXICANO, S.N.C, y por la cantidad de— \$ 500,000.00 (quinientos mil pesos 00/100 M.N.), — que deberán ser aplicados a cuenta del adeudo del cliente al rubro indicado con ustedes y sin perjuicio desde luego del procedimiento judicial iniciado en su contra.

Sin más por el momento y como siempre para cualquier duda quedo de usted.

A T E N T A M E N T E  
México, D.F., a 11 de Julio de 1966.

  
LIC. RAFAEL SOLIS

c.c.p. Gerente General

#### IV.2.- Control de la Cobranza.

Las actividades del personal de cobranzas podrá seguirse de cerca, pero es muy difícil su evaluación. Cuando fracasamos en nuestro intento de cobro de una cuenta, ¿podrá atribuirse ésta pérdida a una mala evaluación del crédito, -- ó bien seguir procedimientos inadecuados de cobro?.

Existen razones que debidamente utilizadas pueden ser muy útiles.

Por ejemplo, se pueden relacionar las cantidades cobradas a clientes con los saldos de cuentas por cobrar; también se puede determinar el porcentaje de -- cuentas malas en relación con las ventas a crédito.

Es muy lógico suponer que habrá una variabilidad en éstas medidas conforme las fluctuaciones de venta.

Así también es conveniente determinar el porcentaje mensual de cuentas vencidas cobradas en relación con el total de cuentas vencidas existentes al inicio del mes. Esta medida es más útil para centrar con mayor atención el éxito o fracaso de las actividades relacionadas con cobranzas.

En tanto podamos comprender el funcionamiento del departamento de -- crédito, nuestra evaluación será realista; aún cuando puede no ser exacta. Es posible que se desarrollen otras medidas, adicionalmente a las antes mencionadas. -- Cuando se estudien éstas en conjunto, podrán reflejar la existencia de plazos muy liberales o bien restricciones en cuanto al otorgamiento de crédito.

Si la situación es tal que la rotación de cuentas por cobrar para la empresa es demasiado baja en relación con la rotación promedio de cuentas por cobrar o bien si el porcentaje de pedidos rechazados es elevado, o existe una proporción elevada de cuentas vencidas, o una razón de cobro baja, o un porcentaje bajo de cuentas vencidas que se hayan cobrado, será necesario ser más exigentes en los estándares de crédito y en los procedimientos de cobro.

Como en todos los casos, el problema será determinar mediante la com-

-paración con los índices o razones de años anteriores o con los de la industria similar, para llegar a saber si nuestros porcentajes y razones son excepcionalmente bajos o altos.

La revisión y control de las cuentas por cobrar es una parte importante de la responsabilidad empresarial y administrativa, no es algo que se haga ocasionalmente; al contrario se debe de llevar a cabo tantas veces sea necesario, por lo general los análisis y reportes se llevan o presentan mensualmente.

A continuación expongo diferentes análisis necesarios en un departamento de crédito, para lograr el control óptimo en la cartera de clientes:

a.-) Estado de Reporte de Saldos de Cuentas por Cobrar.

En nuestro departamento de crédito todo se realiza a través de la computadora. Entonces, después de introducirle los datos necesarios como son: fecha, No. de Factura, importe y algo muy importante el No. de cuenta; esto es día con día, nos esperaremos hasta el cierre de mes para obtener éste Reporte; el cual será enviado por el departamento de sistemas (computación).

El mencionado reporte en su información consta de los siguientes datos:

Fecha de cierre del mes, Número de cuenta, Nombre del Cliente, Número de Factura, Importe por Factura, Total del Importe de las Facturas, Límite de Crédito Disponible, ésto es por cada uno de los clientes que conforman nuestra cartera.

Al final aparecerá el importe que a la fecha existe de cartera ó sea el gran total de la cartera.

Este será nuestro instrumento de trabajo, ya que en el se ven reflejadas cada una de las deudas de nuestro cliente.

Una vez teniendo en nuestras manos se llevará a cabo la cobranza de acuerdo a su urgencia.

Como ya se ha mencionado los clientes que pagan a su vencimiento tal

vez ya no se vean reflejadas las facturas en su saldo, por lo tanto a éste cliente ni se considera.

Si al revisar una cuenta nos encontramos con que el cliente adeuda un saldo a 40 días y facturas por vencer; habrá que revisar facturas y/o contra-recibos para saber si no es un mal entendido interno; si no existe ninguno entonces procederemos a aplicar las técnicas expuestas en el capítulo anterior.

Este reporte deberá ser revisado diario para no pasar por desapercibido los días de vencimiento de cobro; ya sea los locales como los ferriáeos.

b.-) Antigüedad de Saldos.

Este es un reporte sumamente conocido, pero sumamente importante que nos debe llevar a determinar las cantidades vencidas por deudor.

Este análisis muestra los siguientes datos:

Fecha del cierre del mes.

Número de cuenta, Nombre de la cuenta, Más de 90 días, a 90, a 60 a 30, x vencer y total del cliente.

Al final vendrá importe total por vencimiento y el gran total que deberá chequear con el anterior.

Este reporte deberá presentarse cada mes rigurosamente, también enviado por el departamento de sistemas.

Con dicho análisis podremos saber en qué porcentaje se encuentra en sus vencimientos la cartera por ejemplo:

El total a 90 días es de \$ 2'468,076.00 y el gran total es de - - - -  
\$ 85'630,581.00

$$\frac{2'468,076.00}{85'630,581.00} = .0288 = 3\%$$

c.-) Análisis de Saldos por vencer.

Con base en la columna de totales no vencidos del análisis de antigüedad

de saldos, se prepara éste informe, que tiene el objeto de proyectar y presupuestar cómo se va a ejercer la cobranza en los meses futuros, pero debe comentarse, según la experiencia del Jefe de Crédito, el importe estimado que entrará en mora.

Este reporte es auxiliar al departamento de tesorería, para elaborar su estado de flujo de efectivo.

El soporte de éste análisis serán las facturas y contrarecibos para llegar a saber sus vencimientos.

d.-) Reporte analítico de deudores morosos.

Este también es el reporte importante en el departamento de crédito, aunque es el más complicado, ya que no se trata de términos numéricos solamente, sino de juzgar las condiciones de los clientes en cuanto a su personalidad, capacidad y capital, además de su organización y juicios que quizá no estén a nuestro alcance en su totalidad.

Este reporte no tiene una periodicidad marcada de presentación sino que debe formularse conforme se vayan dando las circunstancias y actualizarlo conforme se perciban los cambios. Se recomienda una revisión por lo menos trimestral.

Como en la elaboración de este reporte, en algunos casos, interviene la sensibilidad personal, podemos estar en peligro de formar un juicio erróneo, en cuyo caso pudieramos aplicar una solución errónea.

e.-) Cobranza Legal.

La cobranza que por su estado deba turnarse a los abogados debiera controlarse de manera especial, ya que no forma parte de nuestra cartera. La solución podría ser utilizada en una cuenta contable diferente.

Este informe sirve para ilustrarnos varios aspectos:

Con quién está la cobranza.

El estado actual de ésta cartera.

El importe total de la cobranza legal.

Una vez utilizados todos nuestros reportes conocidos por el departamento de Crédito podremos manejar y obtener resultados óptimos.

Ya que ningún detalle se nos escapará de entre las manos, porque sino es por un reporte será por otro que nos daremos cuenta en la tardanza de los pagos.

Además éstos reportes se formulan de una manera tan sencilla que en cierto momento no es difícil interpretarlos por cualquier persona ajena al departamento de crédito o de tesorería.

CAPITULO V

INTERRELACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO  
Y COBRANZAS CON OTROS DEPARTAMENTOS.

El departamento de Crédito y Cobranzas puede realizar su trabajo eficazmente sólo mediante la cooperación con los otros departamentos. Sus relaciones - más estrechas y continuas, son con los departamentos de Ventas, Contabilidad y - Tesorería.

La cooperación interdepartamental en que se afecte al departamento de crédito, no debe limitarse, como le fué en el pasado, a una tolerancia de mala voluntad.

Tal cooperación puede y debe adoptar la forma positiva de un trabajo - armonioso y de conjunto.

V.1.- Ventas.

Es factible que los departamentos de Crédito y Ventas tengan sus conflictos y que ambos supongan que sus funciones son opuestas.

Tal vez, como departamentos son antagónicos y opuestos, lo que quiere decir que han perdido su ubicación principal:

Que forman parte de una empresa.

Que si bien sus funciones son distintas y opuestas son las que deben ejercer.

Que esas funciones deben ser complementarias recíprocamente.

Que si hay obstáculos, juntos deben razonarlos y salvarlos.

Que la comunicación es el mejor cambio.

El departamento de crédito no debe ser un obstáculo sistemático para el departamento de Ventas, sino debe ser, ciertamente un punto de apoyo. De igual



manera ventas será un apoyo en las cobranzas difíciles y, más importante aún, en los comentarios que los diversos integrantes del departamento de ventas pudieran hacer sobre los cambios de circunstancias, en las condiciones del cliente.

Está demostrado que en algunas ocasiones un vendedor promete condiciones inexistentes con tal de cerrar la venta, y ésta falta de coordinación puede hacer perder la imagen de Crédito y Ventas, así como de la empresa misma.

El departamento de ventas por sus relaciones y por el trato continuo con los agentes son los más indicados en proporcionar los datos relativos a la posición del cliente, sobre todo tratándose de clientes foráneos.

Si el agente es hábil, puede llevar a cabo ambas funciones, la de cobrar y vender ya que efectuada la primera, puede a continuación llevar a cabo la segunda sin lesionar en absoluto las buenas relaciones que siempre deben existir con el cliente.

Cuando el departamento de crédito no haya tenido éxito en el cobro de documentos vencidos, es el departamento de ventas quien debe cooperar ya que - aprovechando las buenas relaciones que tiene con los clientes, puede efectuar fácilmente una labor de convencimiento y persuadirlo a pagar, lo que redundará en beneficio de la empresa.

Ambos departamentos deben poseer información sobre los plazos concedidos a los clientes, descuentos normales o especiales y forma de embarque.

Una vez llenados los diferentes requisitos que son necesarios para autorizar un crédito y una vez aprobado éste, se deberá turnar inmediatamente a ventas, que a partir de ese momento se responsabiliza del servicio que se le preste al cliente.

Por ningún motivo el departamento de crédito debe retener pedidos en su poder y aquellos que por ninguna circunstancia no se puedan autorizar, serán devueltos al departamento de ventas, a quien se comunicará las diferentes causas

que ocasionaron la suspensión parcial o total de la venta.

Por todos los conceptos es conveniente que el departamento de ventas -  
turne al departamento de crédito, los pedidos revisados y valorizados a fin de que  
se entere del monto del crédito que va a autorizar y además es preciso que se es-  
pecifiquen claramente los precios descuentos, plazos etc. para evitar errores que  
causan detrimento del servicio.

El departamento de ventas debe de comunicar a el departamento de cré-  
dito las bonificaciones y devoluciones; para que crédito tenga los saldos de los --  
clientes actualizados.

Por lo anterior, se puede acertar que cuando ambos departamentos tra-  
bajan en conjunto, armonía cooperando uno con el otro se traduce en beneficios  
para la compañía.

#### V.2.- Tesorería.

La función del tesorero dentro de una empresa consiste fundamental y es  
quemáticamente, en mantener un óptimo nivel de liquidez operacional, recaudando  
los faltantes de efectivo al menor costo posible y obteniendo de los excedentes el  
máximo rendimiento alcanzable.

El flujo de efectivo hacia la caja es interna o sea que proviene de ventas  
al contado y de cobranza de clientes a crédito. Con mayor frecuencia el inventario  
se vende a crédito de tal manera que el saldo de cuentas por cobrar aumenta, y  
no es sino hasta que se reciben los pagos sobre éstas cuentas que el efectivo re-  
gresa al recipiente central.

El departamento de tesorería está interrelacionado con el departamento  
de Crédito y Cobranzas en las actividades siguientes:

##### Otorgamiento de Créditos.

El departamento de Crédito y el de tesorería deberán cooperar en sus -

funciones, con el fin de elaborar sus planes para financiar el crédito de los clientes de acuerdo con el patrimonio de la empresa; el cual no debe sobrepasar al capital de la misma.

Es muy importante supervisar los financiamientos de los clientes con el fin de recuperar lo más pronto posible las cuentas por cobrar y que el capital circule en un ciclo más corto.

Tesorería y el departamento de crédito deberán de estar de acuerdo en el plazo de recuperación y en las condiciones previamente establecidas.

Cuando existan casos especiales determinados por el Departamento de Crédito, tiene la obligación de informar a tesorería de los plazos y condiciones especiales otorgados, para que éste planee la obtención de fondos para la elaboración de su presupuesto financiero.

#### Restricción de Créditos.

Los fines primordiales por los cuales se restringen los créditos son la protección del capital y por motivos de financiamiento.

Tesorería cuyo objetivo principal es el financiamiento, debe estar pendiente y vigilar que no se incrementen los créditos en forma tal, que se llegue a la sobreinversión en cuentas por cobrar, ya sean vencidas o por vencer; también mantener informado al departamento de Crédito de la situación financiera que guarda la empresa, para que, si se estima conveniente, restrinja los créditos en la medida que estime adecuada y de ésta manera se opere con mayor margen de seguridad.

#### Cobranza.

La recuperación de los créditos concedidos, viene a ser de hecho la principal fuente de ingresos de una empresa en marcha y como consecuencia, la base de su financiamiento, de allí que tesorería tenga que coordinar y planear con el departamento de Crédito y Cobranzas, los diferentes métodos y procedimientos,

para conseguir mediante la cobranza eficaz, una rotación satisfactoria de las cuentas por cobrar y períodos de cobro no mayores, que las condiciones o plazos de las ventas efectuadas.

Del análisis que efectúen el departamento de crédito de los saldos en base al Estado por antigüedades, se puede deducir la eficiencia en la recuperación y el porcentaje de la cobranza que ésta excedida de los plazos normales.

Un aspecto muy importante es la documentación que se haga de las cuentas de los clientes, por representar mayor seguridad, facilidad y rapidez en cualquier tipo de financiamiento para la empresa.

Como se podrá observar, es muy importante que exista en el aspecto de Cobranzas, una coordinación continua entre créditos y tesorería, tanto en la planeación como en la información oportuna acerca de los resultados, a fin de obtener un financiamiento amplio y proteger el capital de la empresa.

Siendo por conducto del departamento de Crédito y Cobranzas la principal fuente de ingresos provenientes de la recuperación de las ventas efectuadas, obviamente será el elemento estabilizador en el financiamiento de la empresa, por lo que siempre deberá procurar trabajar con eficiencia, para colaborar debidamente con tesorería, en mantener sólida la estructura financiera de la empresa.

### V.3.- Contraloría.

Independientemente del sistema empleado para el registro de las diversas operaciones que la empresa realiza, fundamentalmente los puntos esenciales de coordinación que deben de existir entre los departamentos de Contabilidad y Crédito son:

Registro oportuno de las operaciones.

Eficacia en el registro de los auxiliares de los clientes.

Las cuentas por cobrar representan para la compañía los derechos adqui-

-ridos a cambio de la entrega de un bien, mercancía, efectivo ó prestación de un servicio.

El departamento de Crédito deberá recibir oportunamente las facturas por parte de ventas, a fin de que éste se pueda responsabilizar plenamente de la rapidez y eficiencia en la recuperación de los créditos.

A la vez contabilidad también recibirá una copia fiel de la factura para llevar a cabo su registro.

Por su parte, el departamento de contabilidad recibe la colaboración de ventas, en el sentido de que éste revise los precios, trámites de remisiones, bonificaciones, devoluciones, etc; así como por parte del departamento de crédito; en lo que se refiere al reporte correcto de los pagos y su aplicación, estar en mejores condiciones efectuar con eficacia el registro de todas éstas operaciones en los auxiliares de los clientes, lo cual redundará en beneficio de la empresa y de la clientela en general.

Un control adecuado de las cuentas por cobrar, resulta indispensable no solamente por la necesidad de que los datos que muestren los auxiliares sean exactos, sino porque éste renglón del activo circulante representa la base para elaborar con un capital de trabajo suficientemente amplio que soporte el pasivo exigible a corto plazo.

Por todos los conceptos es conveniente efectuar una separación de las cuentas por cobrar en dos subcuentas: Cuentas por Cobrar y Documentos por cobrar.

Se debe observar que en el archivo de cada cliente, no sólo se incluyan las facturas o documentos pendientes de liquidar, sino que se retire en su oportunidad la documentación ya liquidada.

Con objeto de verificar si las cuentas individuales de clientes se están manejando en forma satisfactoria, es conveniente que Auditoría (que depende de Contabilidad) lleve a cabo un arqueo en relación con la documentación que se tiene en cartera y confrontarla con los auxiliares y con los saldos que arrojen cada una de las

subcuentas de control.

En ésta forma el trabajo que realizan en el departamento de Contabilidad, las personas encargadas del registro deben constituir una comprobación del que efectuó el departamento de Crédito.

Se obtienen buenos resultados cuando las cuentas se registran y llevan en forma correcta los siguientes puntos:

a.-) Que periódicamente se confronten la suma de las cuentas individuales contra la cuenta control.

b.-) Que se clasifiquen las cuentas por antigüedad de saldos.

c.-) Que la relación de saldos por antigüedades sea revisada por alguna persona ajena a la que los elabora normalmente.

Tanto para el departamento de Crédito como para ventas, así como para tesorería, es conveniente que se observe un control adecuado en el manejo de cuentas por cobrar, con objeto de que éstas funciones lieven a cabo en forma satisfactoria, sus objetivos correspondientes.

Con un registro oportuno y un control satisfactorio, el departamento de Contabilidad está en condiciones de proporcionar una información completa, veraz y oportuna a los departamentos de Tesorería, Ventas y de Crédito, la cual servirá para que sus actividades se coordinen en beneficio de la empresa.

Si en los auxiliares de las cuentas por cobrar se registran en forma correcta las operaciones y se controlan en forma satisfactoria, el departamento de Crédito y Cobranzas tendrá los elementos necesarios para formar su juicio para otorgar, restringir y efectuar su labor mediante la cobranza de la recuperación de los créditos que ha concedido.

Existiendo coordinación entre los departamentos de Crédito, Ventas y Tesorería de acuerdo con las políticas establecidas por la Dirección, se obtendrán los objetivos predeterminados de antemano y como consecuencia, se lograrán mejores resultados para la empresa y los clientes.

CAPITULO VI  
CASO PRACTICO.

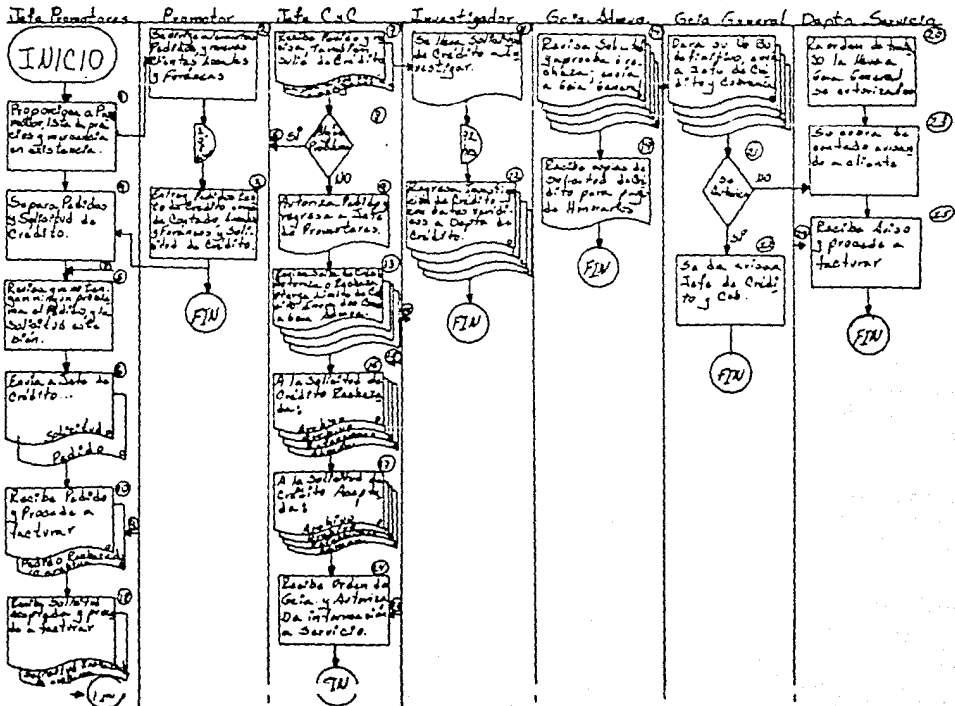
		Procedimiento de Pedido.
Responsable		Actividades
Jefe de Prom	1	Proporciona periódicamente a cada uno de los promotores las listas de precios y mercancía en existencia.
Promotor	2	Se dirige a levantar pedidos y visitar a nuevos clientes.
	3	Entrega al Jefe de Prom. pedidos tanto de crédito como de contado; foráneos ó locales.
Jefe de Prom	4	Separa pedidos de clientes de crédito y las solicitudes de crédito
	5	las cuales las lleva al Depto. de Crédito y Cobranzas; los pedidos para que sean autorizados y las solicitudes para que se lleve a cabo la investigación de Crédito.
Jefe de Crédito y Cobranzas	7	Si el cliente al cual se le ha levantado el pedido no tiene ningún
	8	atraso ni exceso en su límite de crédito se le autoriza (firmando pedido) caso contrario se cancela devolviendo al Jefe de Prom
Jefe de Prom	10	Recibe pedido autorizado y procede a facturar. (Procedimiento de Solicitud de Crédito).
Jefe de Crédito y Cobranzas		La solicitud de crédito se le entrega al investigador (previamente revisada para que se lleve a cabo la investigación).
Investigador	11	Se lleva la investigación de Crédito con un plazo no mayor de
	12	72 hrs. para devolverla.
Jefe de Crédito y Cobranzas	13	Revisa solicitud de crédito (ya investigada) y: Rechaza: cuando las referencias y observaciones no son aceptables. Autoriza: cuando las referencias son aceptables y buenas además otorga límite de crédito.

Responsable	Actividades
Gerencia Administrativa.	<p>Los dos casos los envía a Gerencia Administrativa, para que dé el visto bueno.</p> <p>14 Revisa las solicitudes las cuales aprobará ó rechazará de acuerdo a su punto de vista.</p>
Gerencia General	<p>Una vez ya aprobadas o rechazadas las enviará a Gerencia General para que dé su aprobación definitiva.</p> <p>15 Se guía de los dos antecedentes y el aprobará definitivamente la decisión en las solicitudes de Crédito.</p>
Jefe de Crédito y Cobranzas	<p>Envía directamente a el Depto. de Crédito y Cobranzas.</p> <p>Recibe solicitudes de crédito y las canaliza de la siguiente manera:</p> <p>16 La rechazada: La original y una copia la archiva en su consecutivo.</p> <p>La otra copia la envía a refacciones notificando la desición.</p> <p>Y una tercera copia a Administración, para el pago de los honorarios de el investigador.</p> <p>17 La aceptada: Original y una copia archiva.</p> <p>Otra copia le envía a refacciones para que proceda a facturar.</p> <p>La otra copia a Administración.</p>
Promotor	<p>18 Con la copia de las solicitud aceptada procede a facturar.</p>
Gerencia Administrativa	<p>Recibe copias de solicitud de crédito para elaborar el pago de honorarios.</p>
Depto. Servicio	<p>20 Con la orden de trabajo que lleva a Gerencia General se da ó no la autorización y límite de crédito.</p>
Gerencia General	<p>21 Si ya existe el cliente con No. de cuentas; únicamente da aviso a Crédito y Cobranza.</p> <p>22</p>
Depto. Servicio	<p>23 Si no es autorizada la factura se cobra de contado.</p>



Responsable		Actividades
Jefe de Crédito y Cobranzas	24	Si no tiene problema se autoriza y se informa a servicio.
Deppto. Servicio	25	Recibe aviso y procede a facturar.

# DIAGRAMA DE FLUJO DE PEDIDO Y SOLICITUD DE CREDITO







JAVIER MADARIAGA GUZMAN  
I N V E S T I G A C I O N E S  
Bolivia No.12 Col.Portales C.P. 29501

INFORME PARA: AUTOMOTRIZ X, S.A.  
FECHA: 4 DE AGOSTO DE 1974.

AT'N. SR. RICARDO LUNA T.  
JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS.

A CONTINUACION DAMOS A CONOCER EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION DE SOLVENCIA  
DEL CREDITO DE AUTO REFACCIONES GONZALEZ, CON DOM. EX ISAAC GARZA No. 127 OTE.  
MONTERREY, N.L. TEL: 74-65-02 Y 75-57-70

SI DECA

MEXICO, D.F.

TEL: 576-82-11

NOS INFORMO EL SR. ERNESTO GAMA, DEL DEPTO. DE CREDITO QUE LES TIENEN ESTABLE-  
CIDA UNA LINEA DE CREDITO POR \$ 9'000,000 DESDE HACE 6 AÑOS, SUS PAGOS SON -  
PERIÓDICOS A 30 DIAS, QUE SIEMPRE APROVECHAN EL DESCUENTO POR PRUNTO PAGO, SON  
MUY BUENOS CLIENTES.

GABRIEL DE MEXICO

MEXICO, D.F.

TEL: 565-65-11

LA SRITA. CAROLINA HERNANDEZ DEL DEPTO. DE CREDITO Y COBRANZA NOS INFORMO QUE  
DESDE HACE CINCO AÑOS LE DAN CREDITO POR \$ 1'000,000, SUS PAGOS SON ESTABLE-  
DOS A 30 DIAS, PERO QUE SIEMPRE PAGAN A 15 DIAS PARA APROVECHAR EL DESCUENTO  
POR PRUNTO PAGO.

MEX PARTS

MEXICO, D.F.

TEL: 507-01-54

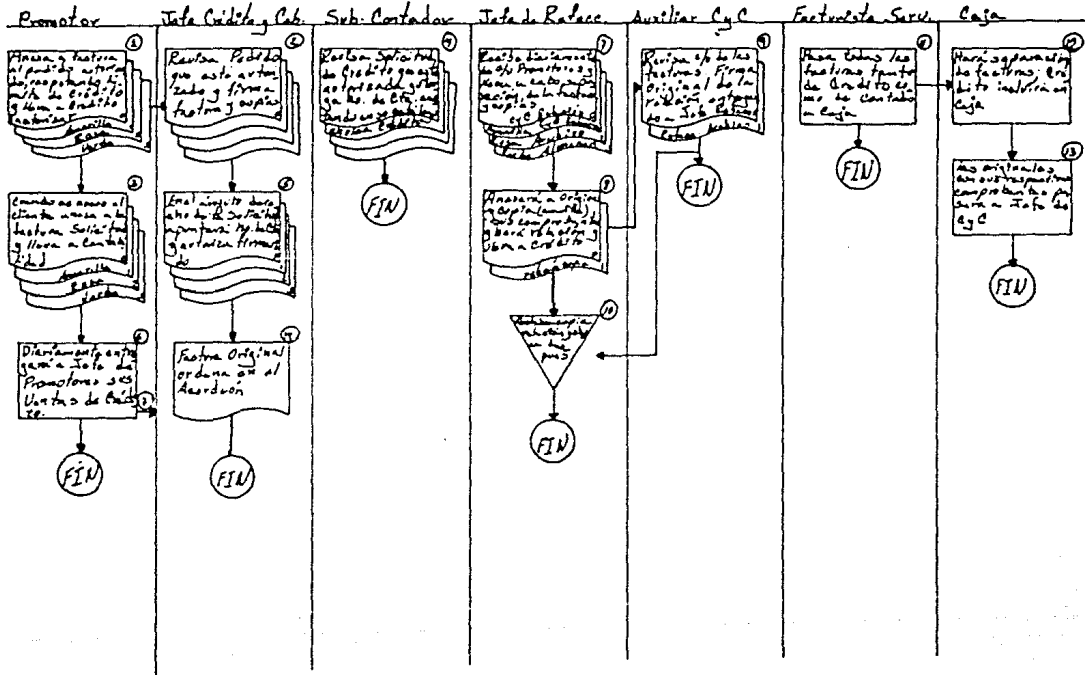
EL SR. MIGUEL SUAREZ NOS INFORMO QUE LE DAN CREDITO POR \$ 2'500,000 DESDE HACE  
CINCO AÑOS, SUS PAGOS SON A 30 DIAS, NOS DICE QUE ES MUY BUEN CLIENTE, YA QUE  
NUNCA SE HA ATRAZADO EN SUS PAGOS.

ASI TAMBIEN SE COMPROBARON LOS DATOS DE: REG. FED. DE CAUSANTES, CEDU-  
LA DE EMPADRONAMIENTO, REG. SEPAÑAL Y CAMARA DE COMERCIO LO CUAL SON  
CORRECTOS Y REALES.

Responsable		Procedimiento de Autorización de Factura Actividades
Prom. Refacc.	1	Una vez teniendo el pedido autorizado lleva a cabo la factura--- ción respetando el límite de Crédito, la factura consta de 1 ori- ginal y 3 copias.
Jefe de Crédito y Cobranzas	2	Autoriza la factura revisando el pedido, firma original amarilla y verde.
Promotor. Refacc.	3	Cuando es nuevo cliente anexa a la factura la solicitud aceptada y la lleva a Contabilidad.
Suc-Contador	4	Revisando solicitud autorizada registrará en su consecutivo "Catá- logo de Cuentas" a el nuevo cliente otorgándole un número de cuenta, envía a crédito.
Promotor Refacc. Jefe de Crédito y Cobranzas	5	Se dirige a Crédito y Cobranzas, a que se le autorice factura. Apunta en el ángulo derecho de la solicitud el No. de cuenta; - revisa que el juego de la factura lleve el mismo número de cuen- ta y autoriza.
Promotor Refacc	6	Diariamente entregará el total de ventas de crédito al Jefe de Refacciones.
Jefe de Refacc.	7	Diariamente debe de juntar de todos los promotores sus ventas de crédito junto con sus comprobantes. 8 Procederá a hacer una relación; la cual llevará anexa factura original, copia amarilla y su comprobante. Además una tira sumatoria con el importe total de las facturas relacionadas.
Auxiliar de Cré- dito y Cobranza	9	Recibe relación revisando cada una de las facturas, firmará la original de la relación y se queda con la copia la cual archivará.
Jefe de Refacc.	10	Recibe la original de la relación archiva y después checará con listado.

Responsable	Actividades
Facturista Servicio.	11 Pasa toda la facturación directamente a caja tanto de crédito - como de contado.
Cajera.	12 Hará la separación; y los de crédito las incluirá en la - - - - - 13 "Caja". Y la original se la pasará a Jefe de Crédito y Cobranzas el cual anexará a su acordeón.
Jefe de Crédito y Cobranzas	14 Recibe factura original y ordena en Kardex.

# DIAGRAMA DE FLUJO DE AUTORIZACION DE FACTURA









# AUTOMOTRIZ "X" S.A.

Calle 3 No. 2  
Montecito O.P. C.P. 02000

Tel. 237 2000  
No. 86033

RECIBO 6687-91 C.A.M.A.C.M. 4.3567

AUTOMOTRIZ AMERICA, S.A.	18 JUL 1986	No. 176-28998
DART X SV	1986	76-28998
1	1	1

CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	DESCRIPCION DE OPERACIONES	C/Rejo.
		Servicio de Lubricacion Polias: 600170. Filtro de Aceite: 996A/4508	
		Aceite 75W-90 Limpieza y Ajuste Frenos Ajuste Frenos delanteros Ajuste Frenos traseros Ajuste Frenos de Estacion Limpieza Motor y Filtro Ajuste de Motor Limpieza de Sistema de Ventilacion Limpieza de Sistema de Escape Limpieza de Sistema de Agua Limpieza de Sistema de Aire Limpieza de Sistema de Enfriamiento Limpieza de Sistema de Transmision Limpieza de Sistema de Direccin Limpieza de Sistema de Iluminacion Limpieza de Sistema de Sonido Limpieza de Sistema de Limpieza de Vidrio Limpieza de Sistema de Limpieza de Luces Limpieza de Sistema de Limpieza de Faros Limpieza de Sistema de Limpieza de Bujas Limpieza de Sistema de Limpieza de Velas Limpieza de Sistema de Limpieza de Placas Limpieza de Sistema de Limpieza de Pastillas Limpieza de Sistema de Limpieza de Discos Limpieza de Sistema de Limpieza de Pastillas Limpieza de Sistema de Limpieza de Discos Limpieza de Sistema de Limpieza de Pastillas Limpieza de Sistema de Limpieza de Discos	
3	728	22008	
		Separar carburador izquierda c/forros D. y m. soldaduras	19,000.00
1	120	21006	
		Pintor lo reparado	14,250.00
1	728	71002	
		Colorar Calefacción	4,750.00
			18,000.00
			57,261.00
			14,289.00
			109,550.00

*[Signature]*

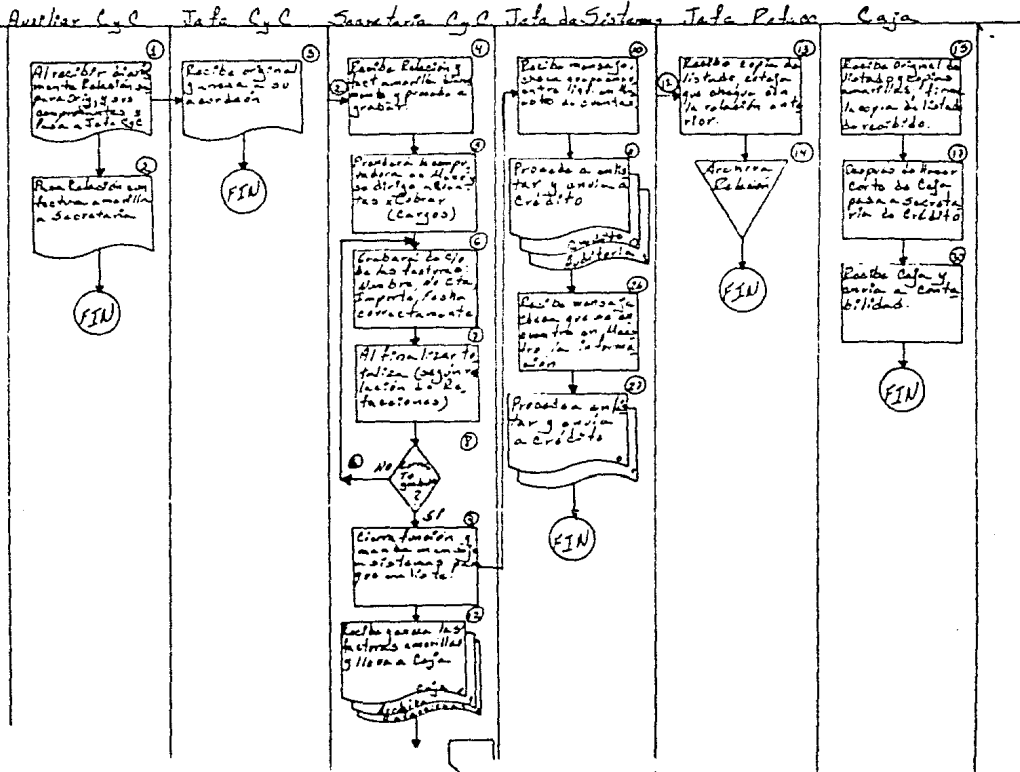
*[Signature]*

**IMPORTANTE**      \* PARA INFORMES SOBRE SU VEHICULO PRESENTAR POR EL NO. DE CONTROL      5 Sept. 1986  
**Nº SE ACEPTAN CHEQUES PERSONALES**

		Procedimiento de Grabación.
Responsable		Actividades
Auxiliar Crédito y Cobranzas.	1	Al recibir diariamente la relación de facturas por parte del Jefe
	2	de Refacc., separa la original y sus comprobantes entregandose-- las al Jefe de Crédito y Cobranzas; y las copias amarillas se -- queda con ellas entregandose las a la secretaria para que proceda a grabar.
Jefe de Crédito y Cobranzas	3	Recibe originales de facturas y anexa a su acordeón.
Secretaria Crédito y Cobranzas.	4	Prenderá la computadora en el MENU y se dirigirá a cuentas por
	5	cobrar: CARGOS POR CRABAR; grabará los siguientes datos:
	6	Nombre, No. Cuenta, No. Factura, Importe y Fecha, al termi--
	7	nar de grabar anotará el gran total según la relación de refaccio
	8	nes.
	9	Esto es para que cheque con lo que se ha grabado; al avisar la máquina que es correcto cierra la función y envía mensaje a el Depto. de Sistemas para que enliste lo grabado.
		Si la máquina avisa que está incorrecto el total se procede a re- visar lo grabado y corregir.
Depto. Sistemas	10	Recibe mensaje y checa que lo grabado se encuentre en el Maes-
	11	tro (Cerebro de la computadora) y prosigue a enlistar los cargos enviando a Crédito y Cobranzas. (Original y 2 Copias).
Secretaria	12	Recibe y anexa original del listado de Cargos a las facturas.  Esto lo entregará a la caja; firmándole ésta la copia del listado de recibido; la cual pasa a Jefe de Crédito y Cobranzas y des- pués archiva y la otra copia la envía a Refacc.
Jefe Refacc.	13	Recibe copia de listado, coteja que cheque con relación anterior.
	14	Archiva.

Responsable		Actividades.
Caja	15	Recibe original de listado y copias amarillas de la factura y firma en la copia de recibido.
Secretaria Crédito Cobranzas	16	Recibe copia firmada por caja y para Jefe Crédito y Cobranzas y posteriormente archiva.
Caja	17	Después de hacer su corte de caja formará su "Caja" la cual consta de toda documentación tanto de contado como de crédito se le pasará a Crédito y Cobranzas.
Secretaria Crédito y Cobranzas	18	<p>18 Revisa si existen cargos sin estar grabados y proseguirá a hacerlo (Como son las facturas de Servicio) con en la forma anterior.</p> <p>19 Grabará en el MENU en ABONOS POR GRABAR los Recibos de</p> <p>20 Caja que ampara Relación de Pagos de Clientes de Servicio y --- Refacciones.</p> <p>21 Aquí también grabará:</p> <p>22 Nombre, No. Cuenta, No. Factura, Importe y Fecha.</p> <p>23 Al terminar de grabar anotará el total que tiene el Recibo de -</p> <p>24 Caja e inmediatamente la Máquina le dará la señal de correcto o incorrecto (lleva a cabo la rectificación) siendo correcto cierra operación mandando mensaje a sistemas.</p>
Depto. Sistemas	26	Recibe mensaje y chequea si ya está grabado por el Maestro (Cerebro) y enlista original 1 copia y envía a Crédito y Cobranzas.
Secretaria	28	<p>28 El original del listado lo anexará a el Recibo de Caja y después archiva.</p> <p>29 Sella todo lo grabado.</p> <p>Pone en orden nuevamente la "Caja" y regresa a Caja: firmando la cajera de recibido.</p>
Caja	30	Recibe "Caja" y regresa a Contabilidad.

# DIAGRAMA DE FLUJO DE GRABACION



CONTINUACION

Auxiliar C/C

Tala C/C

Secretaria C/C

Tala Sistemas

Secretaria C/C

Levanta y pasa a Tala (Folio y parte) el original de la minuta

Envía "Comunicación C/C" y el procedimiento de grabar.

¿NO está grabado el Com. 2?

Proceder a dirigirse a MENU de CTAS. x COBRAR

Grabará el costo de Caja que acompaña la relación de Pagos de Servicios y R.C. factuaciones.

Grabará el costo de Bta. de fact. Imprime correctamente

Al Terminar de Grabar se exhibe al importe Total del Costo de Caja en la computadora

¿NO está completo 2?

Envía a Tala y envía mensaje a Sistemas para que anote

El Original del Listado de Envío de Com. a Tala

Se pasa a Tala y se graba con el Formulario de entrega.

FIN



# RELACION DE FACTURAS

ENTREGADAS A : CRÉDITO Y COBRANZAS

FECHA 2 Sept. 1986

## REFACCIONES

CLIENTE	Nº Factura	Importe	Obsv.
AUTOVOTRIZ ALONJO	106570	94,000.-	Original
#efaccionaria Soto	106469	234,560.-	"
			"
			"
			C/R
TOTAL		1670,950.00	





AUTOMOTRIZ "X", S.A.

Nº 44835

DISTRIBUIDOR AUTORIZADO  
DE MEXICO

CALLE 1 NO. 2

MEXICO, D.F.

C.P. 02000

REG. F.M.A. 219876

R.F.C. AU 6007-01

C. NBL COM. 13508

RECIBO DE CAJA

FECHA 9-Sept. 1986	REFERENCIA	AGENTE
RECIBIMOS DE GOBANAZA CO. S.A. S. de C.V.		
LA CANTIDAD DE 2,033,513.59		
( DOS MILLONES TREINTA Y SEIS MIL QUINIENTOS TRECE PESOS 59/100 M.N. )		
POR CONCEPTO DE SEGUN RELACION ADJUNTA		
FORMA DE PAGO.	NOTA IMPORTANTE	
EFFECTIVO XXX 10,000.00	De acuerdo al art. 124 de la LEY GENERAL DE TITULOS Y OPERACIONES DE CREDITO la indemnización por daños y perjuicios que causa expedir un cheque sin FONDOS en ningún caso será menor al 20% del valor del cheque.	
CHEQUE VARIOS CHEQUES		
CHEQUE		
OTROS		
	RECIBI	

# AUTOMOTRIZ "X"

Reporte de cuentas por cobrar del día 5 de SEPTIEMBRE de 1965.

CLIENTE	CUENTA	FACITURA	IMPORTE	TOTAL
Refacc. Americana y Europeas	111 000 1756	C.104259	10,000.00	10,000.00
Serv. y Refacc. del tur.	111 000 0397	C.105571 750-130	16,768.00 670.00	17,438.00
Auto partes Nieto	111 000 1581	C.107199	87,287.00	87,287.00
Seguros Tepeyac.	111 000 0150	C.107172	37,142.00	37,142.00
"	"	C.63198	211,764.00	211,764.00
Promotora de Cristaleria	111 000 1958	C.65263	114,654.00	114,654.00
"	"	C.65265	22,075.00	22,075.00
"	"	C.61265	25.00	25.00
"	"	C.25304	275.00	275.00
Autos de Felicidad	111 000 0505	C.65154	8,452.50	8,452.50
"	"	C.105700	57,042.00	57,042.00
Distribuidora Auton. Colim.	111 000 1184	C.107214	68,455.00	68,455.00
MOVADA	111 000 2057	C.107154	37,531.00	37,531.00
Seguros America.	111 000 0085	C.105227	55,377.00	55,377.00
"	"	C.64428	41,762.00	41,762.00
"	"	C.105701	218,551.00	218,551.00
"	"	C.107107	13,373.00	13,373.00
"	"	C.107011	4,612.00	4,612.00
"	"	C.64417	40,093.00	40,093.00
"	"	C.65760	63,573.00	63,573.00
"	"	C.65706	12,658.00	12,658.00
"	"	C.63327	64,547.00	64,547.00
"	"	C.65705	57,075.00	57,075.00
"	"			175,251.00

# AUTOMOTRIZ "X"

Reporte de cuentas por cobrar del día 5 de SEPTIEMBRE de 195

CLIENTE	CUENTA	FACTURA	IMPORTE	TOTAL
Transferido Automotriz.	111 000 359	2,52448	28,650.00	28,650.00
Boa Mexicana	111 000 1531	7,107045	166,003.00	166,003.00
				<u>194,653.00</u>
				210,513.59



## REPORTE DE ABONOS CUENTAS POR COBRAR

FECHA 29/05/86

NUM DE CUENTA	N O M B R E	FACTURA	FECHA CAJA	IMPORTE
111 000 1624	REFAC Y REPAR MOTRICES	F- 9010	28/05/86	500.00
111 000 1627	REFACCIONARIA ALV-4ER	F- 2109	28/05/86	1,035.00
111 000 1639	AUTOMOBILES Y CAMIONES	F- 7134	28/05/86	6,660.00
111 000 1664	COMERCIAL DE AUTOMOTORES	F- 8671	28/05/86	770.00
111 000 1714	RECTIFICADORA TOLUCA	F- 6938	28/05/86	460.00
111 000 1754	AUTOMOTRIZ VALLE ALTO	F- 3086	28/05/86	1,465.00
111 000 1754	AUTOMOTRIZ VALLE ALTO	F- 5465	28/05/86	495.00
111 000 1754	AUTOMOTRIZ VALLE ALTO	F- 5977	28/05/86	350.00
111 000 1754	AUTOMOTRIZ VALLE ALTO	F- 7082	28/05/86	9,213.00
111 000 1767	REFACC Y SERV J PIEDRAS	F- 4629	28/05/86	515.00
111 000 1767	REFACC Y SERV D PIEDRAS	F- 4904	29/05/86	4,600.00
111 000 1767	REFACC Y SERV D PIEDRAS	F- 5320	28/05/86	800.00
111 000 1767	REFACC Y SERV D PIEDRAS	F- 7038	28/05/86	700.00
111 000 1767	REFACC Y SERV J PIEDRAS	F- 9128	28/05/86	600.00
111 000 1781	REFACCIONARIA SAN MARCOS	F- 4784	28/05/86	771.00
111 000 1796	REFACCIONARIA GUTIERREZ	F- 9414	28/05/86	1,700.00
111 000 1799	ELCCIONOTRIZ REFACC.	F- 4269	28/05/86	1,992.00
111 000 1799	AUTOREFACCIONES META S A	F- 7522	28/05/86	94.00
111 000 1849	AUTO R LA ECONOMICA	F- 5792	28/05/86	1,135.00
111 000 1849	AUTO R LA ECONOMICA	F- 5793	28/05/86	710.00
111 000 1849	AUTO R LA ECONOMICA	F- 5794	28/05/86	710.00
111 000 1896	REFACCIONARIA ESPINOZA	F- 1787	28/05/86	647.00
111 000 1896	REFACCIONARIA ESPINOZA	F- 1938	28/05/86	647.00
111 000 1898	TRANS AUTOM. SAN ROMAN	F- 8603	28/05/86	1,360.00
111 000 1937	REFACC. LEON SALTILLO	F- 2463	28/05/86	1,664.00
111 000 1937	REFACC. LEON SALTILLO	F- 4080	28/05/86	2,400.00
111 000 1937	REFACC. LEON SALTILLO	F- 4975	28/05/86	4,894.00
111 000 1937	REFACC. LEON SALTILLO	F- 6601	28/05/86	2,784.00
111 000 1938	REFACC COAHUILA	F- 9434	28/05/86	500.00
111 000 1938	REFACC COAHUILA	F- 4079	28/05/86	3,000.00
111 000 1938	REFACC COAHUILA	F- 4250	28/05/86	1,000.00
111 000 1938	REFACC COAHUILA	F- 9069	28/05/86	500.00
111 000 1938	REFACC COAHUILA	F- 9523	28/05/86	3,000.00
111 000 1946	MOBELIA AUTOMOTRIZ, S.A	F- 3250	28/05/86	1,330.00
111 000 1949	ECONO PARTES	F- 9641	28/05/86	1,707.00
111 000 1989	REFAC Y AC. EL AGUILA R	F- 4414	29/05/86	6,593.00

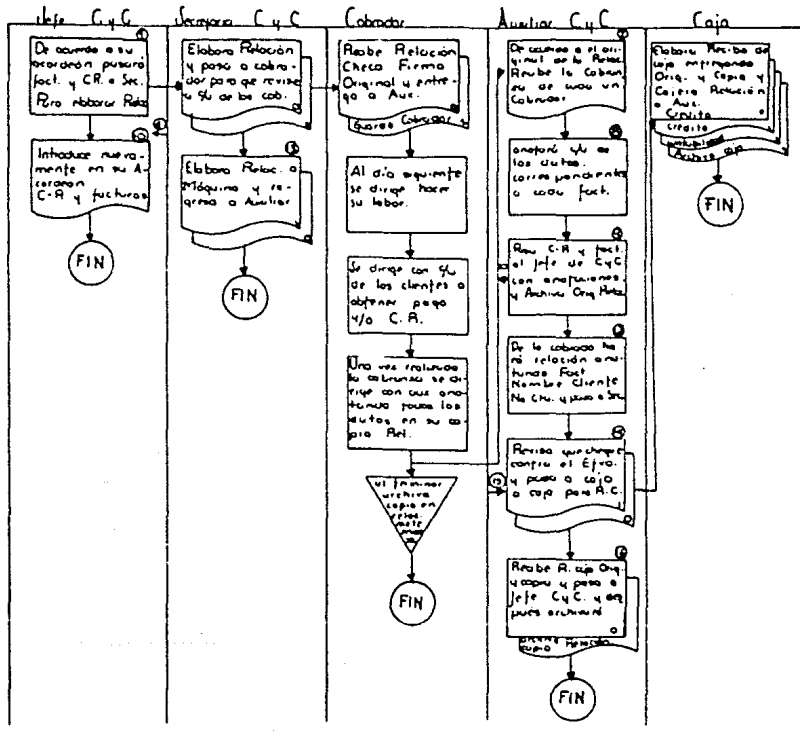
TOTAL DEL DIA

206,756.15

		Procedimiento de Cobranza Local
Responsable		Actividades.
Jefe de Crédito y Cobranzas	1	De acuerdo a su acordeón tiene las facturas y contra-recibos, por día de la semana y revisará cada una de las facturas que tengan lo siguiente: Firma de autorizado, Dirección completa y anexo su vale o contra-recibo original. En caso de facturas de Servicio revisará que lleve orden de Trabajo y papelería del Seguro cuando sea de Cia. de Seguros; cuando son de Empresa u otros revisará que esté firmado de conformidad y firma de aceptado por parte del cliente. Por la tarde pasará facturas y contra-recibos que correspondan a cobro y/o revisión a la secretaria para que elabore relación por cada uno de los cobradores.
Secretaria	2	Pasará relación original y copia anexa toda la documentación a el cobrador para que cheque que todo está incluido.
Cobrador	3	Una vez checado firma original de relación que entrega a Auxiliar y se lleva la copia con los documentos.
	4	
	5	Y al día siguiente se dirige a hacer la labor directamente. Se dirige a cada uno de los clientes para obtener el pago o contra-recibos.
	6	Por la tarde una vez terminado se dirige a Crédito y Cobranzas. De acuerdo a su relación irá entregando por orden a el Auxiliar; anotará en su copia de relación todos los datos; si fué pago con cheque o efectivo; a cuenta o total; fecha de contra-recibo y número, una vez terminado archiva su copia.
Auxiliar Crédito y Cobranzas	7	Recibirá la cobranza anotando en el original de la relación cada uno de los datos; en caso de las facturas o contra-recibos no co
	8	

Responsable	Actividades.
	<p>-brados, anotará fecha de nuevo cobro.</p> <p>9 Pasa a contra-recibos y facturas a el Jefe de Crédito y Cobranza para que los ordene en su acordeón. Archiva su relación original.</p>
Jefe de Crédito y Cobranzas	10 Anexa a su acordeón de acuerdo al día que les corresponda Cobro ó revisión.
Cobrador	11 Archiva su relación.
Auxiliar	12 De lo cobrado hará una relación que lleva los siguientes datos: Nombre, Cliente, No. Cuenta, No. Factura e Importe y al final Imperte Total que debe checar con el efectivo; se la pasará a la secretaria para que la elabore a máquina.
Secretaria	13 Elabora la relación con original y copia a máquina y regresa a Auxiliar.
Auxiliar Crédito y Cobranzas	14 Entrega a caja la cual le elaborará un Recibo de Caja (el cual va foliado) por el gran total.
Caja	15 Elabora Recibo de Caja; entregando a Auxiliar original de Recibo de Caja, Copia y Copia de la relación.
Auxiliar	16 Pasa original de R. de C. y copia de relación a el Jefe de Crédito y Cobranzas y después archivará.

# DIAGRAMA DE FLUJO DE COBRANZA LOCAL





# AUTOMOTRIZ "X"

IGNACIO ISLAS

15 de Agosto de 1966

CLIENTE	C/C	MON	MON	MON
BLACK & DECKER C/R	58527	51,895.00		
" " C/R	58024	920,480.00		
" " C/R	56199	13,754.00		
" " C/R	62899	31,513.00		
" " C/R	62182	53,058.00		
" " C/R	60624	8,631.00		
" " C/R	52162	492,057.00		
" " C/R	54252	11,212.00		
" " C/R	63897	5,795.00		
" " C/R	64139	21,735.00		
" " C/R	64258	39,878.00		
" " C/R	64405	61,883.00		
" " C/R	64715	21,696.00		
" " C/R	64886	26,516.00		
" " C/R	61733	12,568.00		
" " C/R	64743	127,285.00		
CHEVROLET MEXICANA C/R	106582	132,300.00		
" " C/R	114479	26,203.00		
" " C/R	106583	75,120.00		
ILACAPAY BLA. BOUTAL C/R	104575	203,500.00		
" " C/R	104579	113,451.00		
" " C/R	106432	216,100.00		
" " C/R	105505	115,000.00		
" " C/R	104586	11,502.00		
" " C/R	105787	37,429.00		
" " C/R	107746	6,900.00		
ICVVA	107716	4,800.00		
ISLAS QUINCUA C/R	10457	15,745.00		
" " C/R	12742	59,319.00	6,215	11,210.00
" " C/R	63882	79,555.00		
NEPTUNO TELECOMUNICACIONES	107750	9,722.00		

10015



**CONTRA RECIBO** 27-06-88

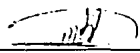
Automotriz "X" S.A.

LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS A REVISION:

NUMERO	FECHA	IMPORTE	OBSERVACIONES
20064	27-06-88	15.735,66	

TOTAL \$ 15.735,66

20064

DIAS	L	M	M	J	V	S	HORARIO	FECHA DE PAGO
REVISION		X					DE 4 A 6 HRS	
PAGO					X		DE 4 A 6 HRS	SELLO
 FIRMA								<b>TIPOG QUINCA, A. DE S. V.</b> Manuel Terré C/ Satellite C/ P. 12 T. 572-2-47, 572-2-48

CANARIO → PROVEEDOR

BLANCA → ASESAR A FACTURA

**MOTORES Y ADAPTACIONES AUTOMOTRICES, S.A.**Eje Central Lázaro Cárdenas No. 810, Ind. Vallejo Deleg. Azcapotzalco,  
02300 México, D.F. Apdo. Postal 75 277, Tels. 586-70-11 586-44-44

CONTRARECIBO No. 1214

RECEBIMOS DE

Automotriz "X" S.A.

LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS A REVISIÓN.

	FACTURA No.	IMPORTE		FACTURA No.	IMPORTE
1	166534	\$1'507,195.00	7		\$
2	167545	11,561.00	8		
3			9		
4			10		
5			11		
6			12		
SUMAS \$			SUMAS \$		

FECHA

7	Julio	86
Día	Mes	Año

GRAN TOTAL \$

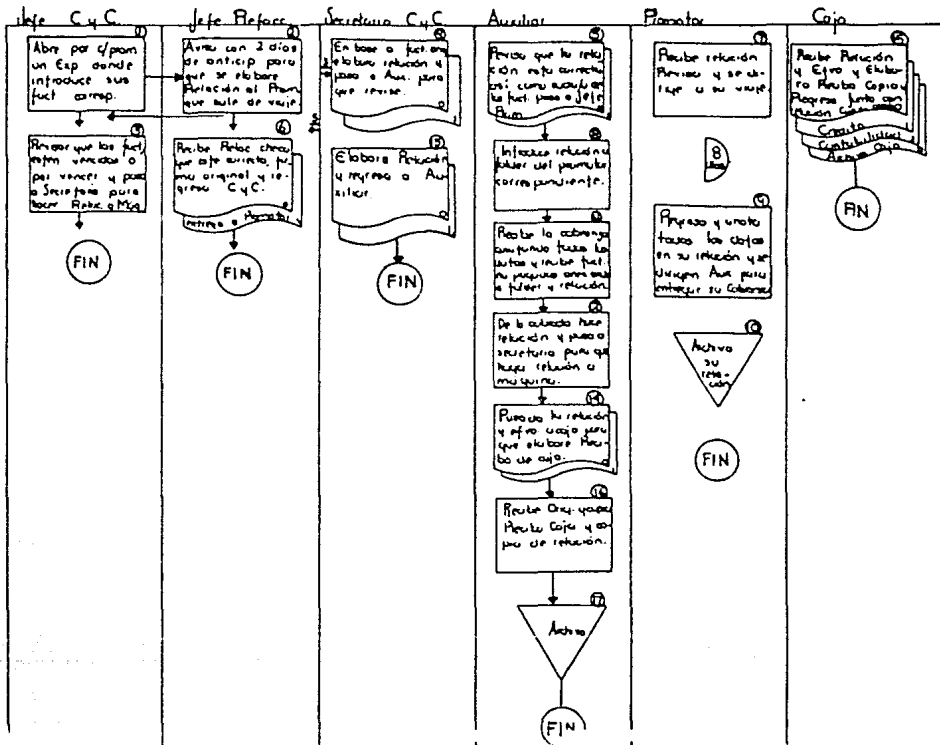
NOTA FAVOR DE ADJUNTAR LA  
CORRESPONDIENTE ORDEN DE  
COMPRA.REMISION MIERCOLES 4-6 PM  
PAGOS MARTES Y VIERNES  
4-6 PM.

FIRMA

		Procedimiento de Cobranza Foránea
Responsable		Actividades
Jefe de Crédito y Cobranzas	1	Abrirá un expediente por Promotor los cuales tendrán una Ruta - por la República Mexicana. Ahí en ese expediente irá introduciendo las facturas originales - que le corresponda a cada uno de los promotores.
Jefe de Relacc.	2	Avisará con 2 días de anticipación qué promotores salen de viaje para que se les prepare relación de cobranza.
Jefe de Crédito y Cobranzas	3	Revisará todas las facturas que ya estén en su vencimiento - - - (30 días) o por vencer, y se las pasará a la Secretaria, para que elabore relación.
Secretaria	4	Elabora relación original y copia y se la pasa a Auxiliar para que revise.
Auxiliar	5	Revisa que lleve los datos completos y correctos como son: Nombre, No. de Factura, Importe y Fecha de Factura. Pasa a Jefe de Relacc.
Jefe de Relacc.	6	Recibe relación checará que esté correcta, firma y regresa original de relación únicamente a Auxiliar.
Promotor	7	Recibe copia de la relación revisada y anexo toda la documentación original.
Auxiliar	8	Introducirá la original de relación en el folder del promotor correspondiente.  Transcurrirán 3 días para el regreso del promotor.
Promotor	9	Regresa y se dirige a Auxiliar a entregar cobranza, anotando en su relación todos los datos: cómo fué pagada cada factura y caso contrario se anotan observaciones y archiva relación.
Auxiliar	10	
	11	Recibe también anotando en la relación original todos los datos -
	12	obtenidos por el promotor, y anexa a su folder facturas no cobra-

Responsable	Actividades.
	-das y la relación original. De lo cobrado pasa la relación a la Secretaria para que la elabore a máquina.
Secretaria	13 Elabora relación original y copia y regresa a Auxiliar.
Auxiliar	14 Pasa a caja la cual le elaborará un recibo de caja.
Caja	15 Recibe relación y efectivo y elabora recibo de caja y regresa a Auxiliar junto con copia de relación y copia del recibo.
Auxiliar	16 Recibe de caja documentos.
	17 Archiva.

# DIAGRAMA DE FLUJO DE COBRANZA FORANEA



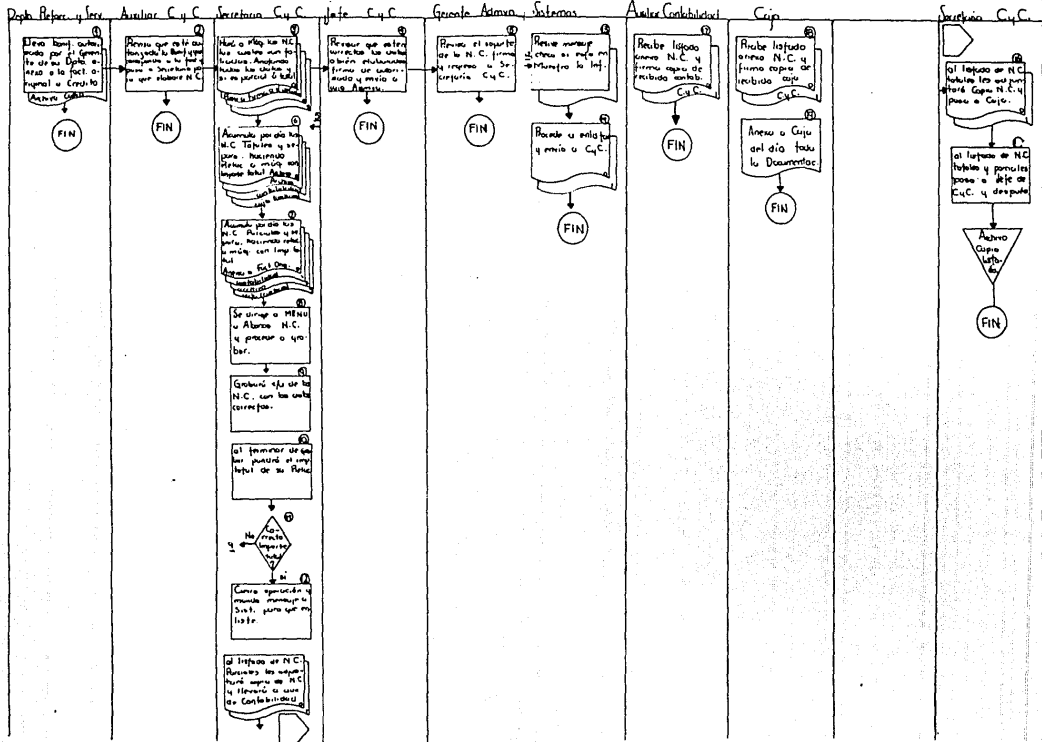


Responsable		Procedimiento de Nota de Crédito. Actividades.
Depto. de Refacc y Servicio.	1	Llevará la bonificación autorizada por el Gerente correspondiente anexa a la factura; a el Depto. de Crédito y Cobranzas para que se elabore N.C. las cuales están toltadas.
Auxiliar Crédito y Cobranzas	2	Revisará que esté autorizada y que corresponda a la factura anexa y pasa a la Secretaria.
Secretaria	3	Elabora nota de crédito de acuerdo a la bonificación anotando todos los datos como son: Nombre, No. Cuenta, No. Factura, Importe y si corresponde a cancelación total ó parcial; una vez elaboradas diariamente pasará a Jefe de Crédito y Cobranzas para que las firme.
Jefe de Crédito y Cobranzas	4	Firma notas de Crédito revisando que estén bién elaboradas y manda a Gerencia Administrativa.
Gerencia Adminis- trativa	5	Firma N.C. revisando que estén bién elaboradas y esté correcto el soporte y pasa a la Secretaria de Crédito y Cobranzas.
Secretaria	6	Separará N.C. de la siguiente manera: 7 N.C. Totales: original y copia archiva. 8 Copia verde contabilidad. 9 Copia amarilla para el archivo de la caja. 10 N.C. Parciales: original se anexa a factura original para entregar al cliente. 11 Copia archivo. 12 Copia color verde Contabilidad. Copia amarilla archivo de la caja. Hará diariamente relación (original y copia) de N.C. tanto totales como parciales por separado de acuerdo a la copia verde y pondrá el importe total.



Responsable	Actividades.
	Al finalizar la tarde grabará dirigiéndose al MENU GRABAR NOTAS DE CREDITO; grabando una por una con los datos correctos, poniendo al final el importe de la relación, la máquina indicará si está correcto ó incorrecto (chechará donde ésta el error y procederá a corregir), si está correcta cierra operación y manda mensaje a sistemas para que enliste original y copia.
Sistemas	13 Checa si la información está en el Maestro y procederá a enlistar 14 y manda a Crédito y Cobranzas.
Secretaria	15 Pone sello de "grabado" a las N.C. Totales; anexa listado original y pasa a caja. Ya notas Crédito Parciales las lleva a Contabilidad.
Auxiliar	17 Recibe listado anexo notas de crédito y firma copia de recibido.
Caja	18 Firma copia de listado como recibido; éstas N.C. totales las anexará a la "caja" para que sean contabilizadas.
Secretaria	20 Recibe copias de listados; tanto de caja como de Contabilidad, - 21 las pasa a Jefe de Crédito y Cobranzas y después las archivará.

# DIAGRAMA DE FLUJO DE ELABORACION DE NOTA DE CREDITO



# AUTOMOTRIZ "X"

CALLE 1 No. 2 MEXICO, D.F.

TEL. 250 7090

C.P. 02000

## NOTA DE CREDITO

Nº 26517

(ES) AUTO. REFACCIONARIA, GONZALEZ

No. CTA.: 111-000-0980

SIRVASE TOMAR NOTA QUE CON ESTA FECHA HEVOS DEBITADO A SU APRECIABLE CUENTA LA CANTIDAD DE

\$ 12,141.15

(Doce mil ciento cuarenta yun pesos 15/100 P.N.)

POR CONCEPTO DE:

DESCRIPCION	
BONIFICACION ALA FACTURA No. 107256 DESCUENTO POR PRONTO PAGO NOTA PARCIAL	10,957.50
I.V.A.	\$ 1,563.65
Fed. Caus. AU 6007-01 Cid Emp 219876 Cim. Nat. Comercio L-308	TOTAL \$ 12,141.15


N° 47

## BONIFICACION

FECHA 10-11-86 OR. No. \_\_\_\_\_ FACT. No. 107756  
 NOMBRE AUTO REPARACIONES "GONZALEZ"

HACER NOTA DE CREDITO POR:

_____	o/o Mano de Obra	\$ _____
<u>5</u>	o/o Refacciones	\$ <u>10,557.50</u>
_____	o/o Accesorios	\$ _____
_____	o/o Otros Talleres	\$ _____
_____	o/o Lub. y Gas	\$ _____
<u>15%</u>		\$ <u>1,563.85</u>
TOTAL		\$ <u>12,141.15</u>

  
 \_\_\_\_\_  
 AUTORIZO

RECEPCIONISTA \_\_\_\_\_ MECANICO \_\_\_\_\_  
 RALON: RESIDENTE TCO PUNTO TALL (PARCIAL)

111 100 - 0980

# AUTOMOTRIZ "X"

CALLE No. 2 MEXICO D.F.

4 de Septiembre de 1986

TEL. 250 7090

C.P. 02000

NOTA DE CREDITO

Nº 26524

SR.(S) Distribuidora Automotriz

BO. CIA. 111 1 13 0987

SIRVASE TOMAR NOTA QUE CON ESTA FECHA HEMOS LEONADO A SU ADECUADA CUENTA LA CANTIDAD DE

\$ 4,196.00

(Cuatro mil ciento noventa y seis pesos 00/100 M.N.M.)

POR CONCEPTO DE:

DESCRIPCION		
DEVOLUCION TOTAL ALA FACTURA No. 102293 DEV. DE REFACC. Y ACC. No. 10234		3,649.00
I.V.A.		S 547.00
TOTAL S		4,196.00

g. Fed. Caus. AV 6007-cr

Cl. Emp. 219876

Cam. Val. Comercio L-309

TOTAL S

4,196.00



1018

AUTOMOTRIZ "A", S. A.  
 REPORTE DE NOTAS DE CREDITO CUENTAS POR COBRAR

HOJA NO 1

FECHA 23/05/86

NUM DE CUENTA	N O M B R E	FACTURA	DOCTO	FECHA CAJA	FECHA FACTURA	IMPORTE
111 000 0105	NAUCALPAN AUT SA	N- 25556	B-10-504	23/05/86	0/00/00	938.00
111 000 0190	TLAMPANTLA AUTOMOTRIZ	N- 25570	C- 61409	23/05/86	0/00/00	92.00
111 000 0297	DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ	N- 25569	C- 61408	23/05/86	0/00/00	92.00
111 000 1337	GIGANTE, S.A.	N- 25563	C- 61300	23/05/86	0/00/00	161.00
111 000 1337	GIGANTE, S.A.	N- 25564	C- A1300	23/05/86	0/00/00	819.00
111 000 1635	BLACK AND DECKER	N- 25552	C- A1252	23/05/86	0/00/00	5,309.00
111 000 1635	BLACK AND DECKER	N- 25567	C- 61422	23/05/86	0/00/00	592.00
111 000 1635	BLACK AND DECKER	N- 25568	C- 61422	23/05/86	0/00/00	273.00
111 000 1854	REFACC Y HERRAM COLUMBIA	N- 25559	B-103011	23/05/86	0/00/00	27,600.00

TOTAL DEL DIA

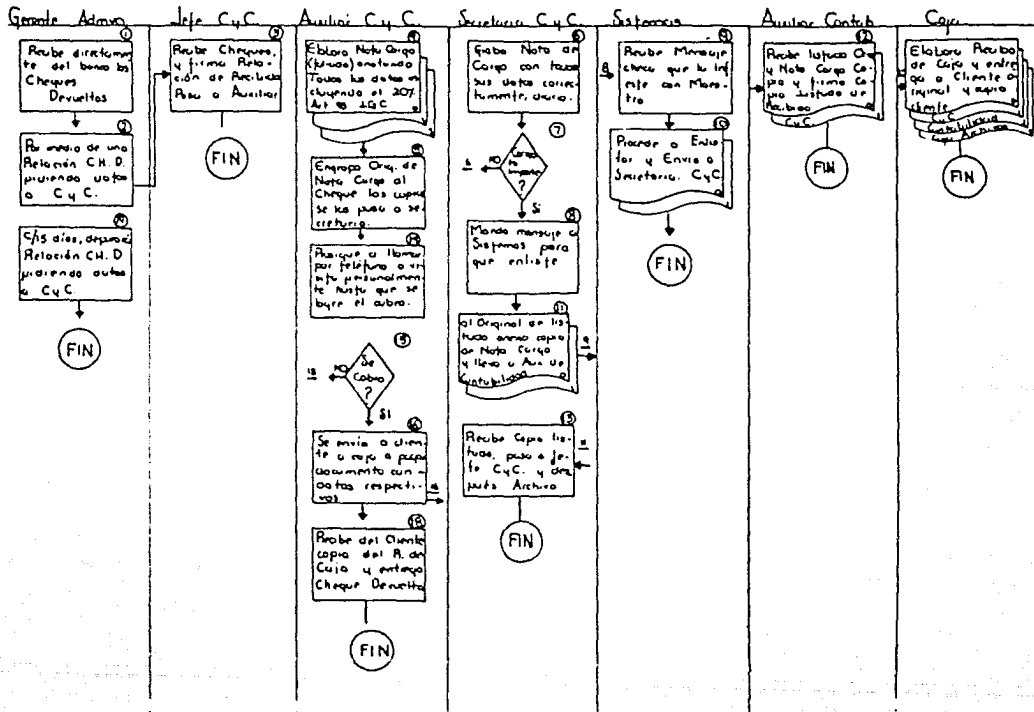
36,536.00

		Procedimiento de Cheque Devuelto.
Responsable		Actividades.
Gerente Administrativo.	1	Recibe directamente del Banco los cheques devueltos de clientes.
	2	Por medio de una relación envía a Crédito y Cobranzas sus cheques correspondientes.
Jefe de Crédito y Cobranzas	3	Firma relación de recibido y se queda con los cheques. Inmediatamente pasa a Auxiliar los cheques para que elabore nota de cargo.
	4	Elabora nota de cargo (la cual está foliada) anotando: Nombre,
Auxiliar de Crédito y Cobranzas	5	No. cuenta, No. de cheque, Banco y la comisión del 25% de acuerdo al Art. 93 de la L.G.O.C. Anexa a el original de nota de cargo el cheque y se queda en su poder. La copia verde se la pasa a la Secretaria para que grave en cargos. La copia amarilla la archiva.
	6	Graba nota de cargo en MENU CARGOS POR GRABAR y checa
Secretaria	7	si está correcto lo grabado.
	8	Manda mensaje a Sistemas.
Sistemas	9	Checa si se encuentra la información en Maestro y procede a enlistar original y copia.
	10	
Secretaria	11	Lleva a Contabilidad original del listado y anexa nota de cargo color azul.
Auxiliar. Contabilidad	12	Auxiliar de Contabilidad, recibe y firma de recibido copia de listado.
Secretaria	13	Recibe listado y pasa a Jefe de Crédito y Cobranzas y después
	14	archiva. Prosigue el cobro por teléfono o personalmente al cliente
	15	Agotará todos los recursos para el cobro.



Responsable	Actividades.
	16 Al presentarse el cliente al pago se le enviará a caja con los datos necesarios para que pague el cheque devuelto.
Caja	17 Pide a cliente datos para elaborar recibo de caja: Nombre, No. Cuenta, No. Cheque Devuelto e Importe incluido el 25%. Ya pagado le entregará original y copia de recibo de caja.
Cliente	18 Se dirige con Auxiliar de Crédito y Cobranzas y entrega copia.
Auxiliar Crédito y Cobranzas	19 Recibe copia de recibo de caja y hace entrega del cheque devuelto a el cliente archiva copia.
Gerencia Administrativa	26 Quincenalmente depurará su relación de cheques devueltos de --- acuerdo a datos que proporcione Jefe de Crédito y Cobranzas.

# DIAGRAMA DE FLUJO DE CHEQUES DEVUELTOS



# AUTOMETRIZ "X"

CALLE NO. 2

TEL. 2507090

MEXICO, D.F.

17

552

NOTA DE CREDITO

SEÑOR(S) AUTOMETRIZ "X" S.A. DE C.V.

AV. INSURGENTES SUR

SIRVASE TOMAR NOTA QUE CON ESTA FECHA HEMOS CARGADO A SU CUENTA POR EL VALOR DE LA CANTIDAD DE

S  
POR CONCEPTO DE:

Cheque Cuentas p. d. 5079  
20 % Com. Bancaria

2,482.00  
1,000.00

AU 60070

CHEQUE 21986

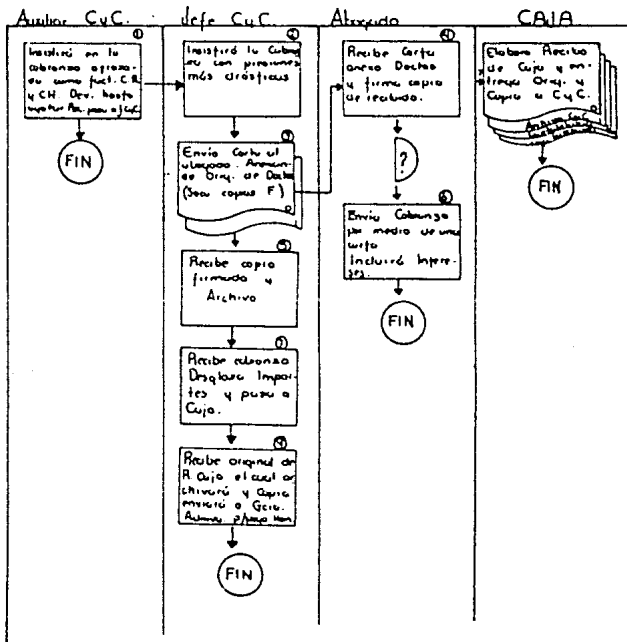
COMISION 2.300

LVA 2.300

TOTAL 30,182.00

		Procedimiento de Cobranza Morosa.
Responsable		Actividades.
Auxiliar Crédito y Cobranzas	1	Existirán facturas, contra-recibos y cheques devueltos que se irán atrasando en su cobro. Se insistirá en forma personal telefónica, por carta (cuando es foránea) hasta agotar los recursos. Y si no se consigue cobrar se pasa a Jefe de Crédito y Cobranzas.
Jefe Crédito y Cobranzas	2	Insistirá nuevamente con presiones más drásticas. Al no lograr buenos resultados. Mandará por medio de una carta y documentos originales al abogado. Quedándose con copia de la carta, y de los documentos.
Abogado	4	Recibe carta y firma copia de enterado. Transcurre tiempo.
Jefe Crédito y Cobranzas	5	Recibe copia firmada de recibido y archiva.
Abogado	6	Envía cobranza por medio de carta incluyendo intereses.
Jefe Crédito y Cobranzas	7	Recibe la cobranza legal y pasa a caja para que elabore recibo de caja.
Caja	8	Entregará original y copia de recibo de caja a Jefe de Crédito y Cobranzas.
Jefe Crédito y Cobranzas	9	Archivará recibo de caja y enviará copia a Administración, para que se paguen honorarios.

# DIAGRAMA DE FLUJO DE COBRANZA MOROSA





DISTRIBUIDOR AUTORIZADO  
DE MEXICO.

**AUTOMOTRIZ "X" S.A.**

9 de Julio de 1986.

BUFETS DE COBRANZAS S.C.  
Cedro No. 20  
México, D.F.

AT'N. LIC. RAFAEL SOLIS.

Estimado Lic. Solis:

Adjunto a la presente, me permito enviarle; originales de las facturas a nombre de REPACCIONARIA LOPEZ, S.A., para que se proceda la recuperación del adeudo. Después de insistir y agotar todos nuestros recursos de cobro; se procedió a visitar al cliente en su domicilio que es: Calle Sol No. 25 Col. Estrella México, - D.F. el cual se negó a atendernos.

Las dos facturas aparecen :

En la Frec. 190 se cobró 100 Pesos No. 42119 por \$ 250,000.

En la Frec. 095 se cobró 50 Pesos No. 11107 por \$ 250,000.

El propietario y dueño único es el SR. JOSÉ LOPEZ.

Sin más por el momento quedo de Ud. para cualquier aclaración, su  
ATTO. y S.S.

ATENCIONES

SR. RAFAEL SOLIS  
Jefe de Cobranza y Contabilidad

Nota. Anexo 2 Originales  
y Copias

BUFETE DE COBRANZAS SOCIEDAD CIVIL.

Lic. JOSE MARTINEZ  
RAFAEL SOLIS  
MARCOS PEREZ  
LUCIA HERNANDEZ  
BLANCA GUTIERREZ

Cedro No. 20  
Col. Hipódromo  
C.P. 03030

ABOGADOS

Conn. 2-60-01-63  
Direc. 3-20-30-40

AUTOMOTRIZ X, S.A.  
VS.  
REFACCIONARIA LOPEZ, S.A.

M E M O R A N D U M

SR. RICARDO LUNA T.  
JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS  
P r e s e n t e.

Adjunto al presente se servirá usted encontrar cheque No. 40302050, a cargo del BANCO MEXICANO, S.N.C. y por la cantidad de:— \$ 500,000.00 (Quinientos mil pesos 00/100 M.N.),----- que deberán ser aplicados a cuenta del adeudo del cliente al rubro indicado con ustedes y sin perjuicio desde luego del procedimiento judicial iniciado en su contra.

Sin más por el momento y como siempre para cualquier duda quedo de usted.

A T E N T A M E N T E  
México, D.F., a 13 de Julio de 1986.

  
LIC. RAFAEL SOLIS

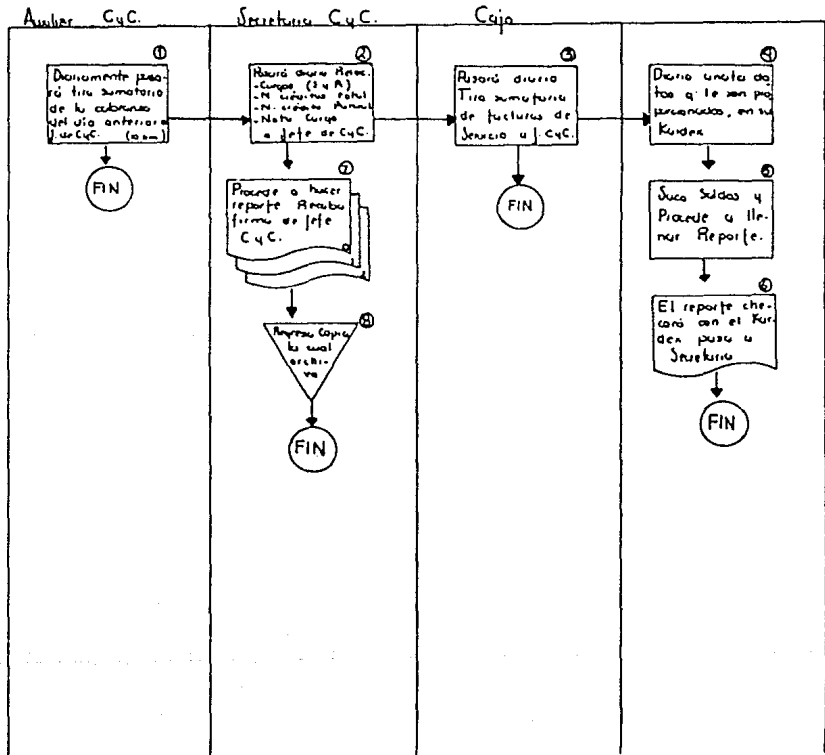
c.c.p. Gerente General

Responsable		Procedimiento de Elaboración de Reporte. Actividades.
Auxiliar Crédito y Cobranzas	1	Diariamente por la mañana (antes de las 10 A.M.) pasará una tira sumatoria de la cobranza anterior (incluye cobranza local, foránea y cheques devueltos) a Jefe de Crédito y Cobranzas.
Secretaria	2	Pasará diariamente relación de cargos a Jefe de Crédito y Cobranzas.
Caja	3	Pasará una tira sumatoria de las facturas de servicio a Jefe de Crédito y Cobranza.
Jefe de Crédito y Cobranzas	4 5 6	<p>Diariamente anotará en su kardex los datos que le proporcionan de la siguiente manera:</p> <p>"Facturación de Refacciones".</p> <p>Anotará la fecha y el importe total.</p> <p>Anotará la fecha y el importe total de notas de cargo.</p> <p>"Facturación de Servicio".</p> <p>Anotará la fecha y el importe total.</p> <p>Anotará la fecha y el importe total de notas de cargo.</p> <p>"Pagos Refacciones".</p> <p>Anotará fecha y número de recibos de caja y el importe total.</p> <p>Anotará fecha e importe total de las notas de crédito.</p> <p>Anotará fecha e importe total de cobro de cheques devueltos.</p> <p>"Pagos Servicios".</p> <p>Anotará la fecha y número de recibos y el importe total.</p> <p>Anotará la fecha e importe total de notas de crédito.</p> <p>Anotará la fecha e importe total de cobro de cheques devueltos.</p> <p>Una vez anotando todos los datos proceda a vaciar a el reporte el cual contiene.</p> <p>Retacciones: Saldo anterior cargos abonos saldo actual.</p>



Responsable	Actividades.
Secretaria.	<p>Servicio: Saldo anterior, cargos, abonos, saldo actual. Pondrá la fecha del día anterior y se lo pasará a la Secretaria par que lo elabore a máquina.</p> <p>7 Procederá a llenar el reporte que se llevará a Gerencia., lleva</p> <p>8 a que firme el Jefe de Crédito y Cobranzas y entrega original y dos copias a Gerencia Administrativa, la copia la archiva.</p>

# DIAGRAMA DE FLUJO DE ELABORACION DE REPORTE



INFORME DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Correspondiente al \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19. \_\_\_\_\_

COBRANZAS		SALDO INICIAL	CARGOS ACUMULADOS	ABONOS ACUMULADOS	SALDO ACTUAL
Documentos por cobrar					
Carta de crédito					
Cartas por cobrar Cías					
Cuentas por cobrar					
TRAMITES		AUTOS NUEVOS		AUTOS USADOS	
		DÍA	ACUMULADO	DÍA	ACUMULADO
Unidades vendidas					
Terminados					
En proceso					
Más de 60 días					
PERSONAL		ASISTENCIAS DIARIO		FALTAS DIARIO	

OBSERVACIONES

o.Bo. COBRANZAS \_\_\_\_\_

Vo.Bo. PERSONAL \_\_\_\_\_

o.Bo. TRAMITES AUTOS NUEVOS \_\_\_\_\_

Vo.Bo. TRAMITES AUTOS USADOS \_\_\_\_\_

Vo.Bo. GERENCIA  
ADMINISTRATIVA

DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

INFORME DEPARTAMENTAL AL \_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 19 \_\_\_\_

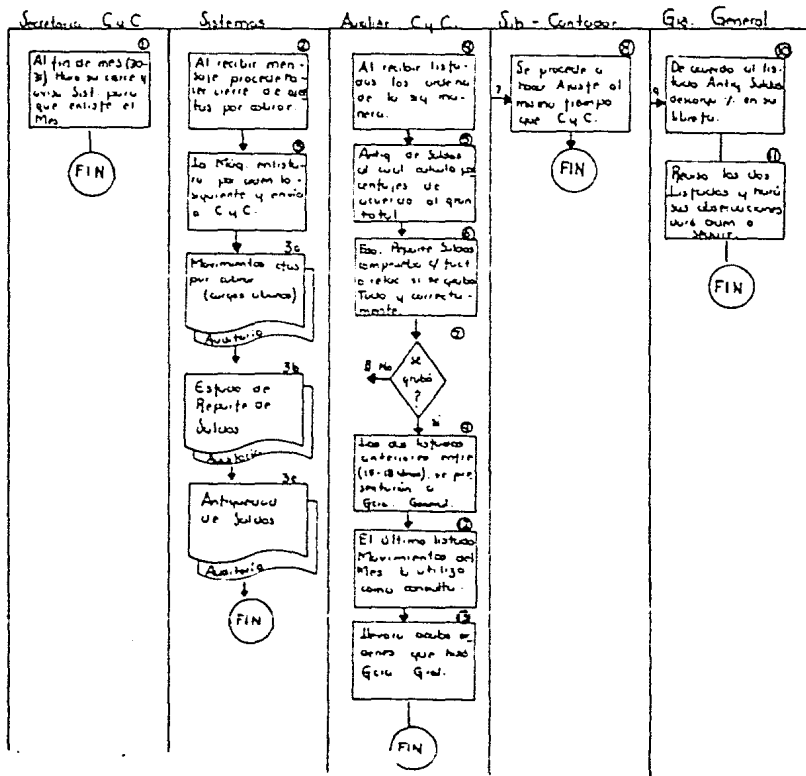
CONCEPTO	SALDO INICIAL	CARGOS ACUM.	ABONOS ACUM.	SALDO ACTUAL
DOCUMENTOS POR COBRAR				
CARTAS DE CREDITO				
CTAS. POR COBRAR AUTOS A CIAS.				
CUENTAS POR COBRAR				
ARRENDAMIENTO				
ALIS NUEVOS				
REFACCIONES				
SERVICIOS.				

Vo.Bo. GERENTE DE DEPARTAMENTO

		Procedimiento de Listados Mensuales.
Responsable		Actividades.
Secretaria	1	Al día último del mes hará su cierre, una vez grabado todo da
	2	señal a sistemas y apaga la máquina y espera a que enlisten.
Sistemas	3	Recibe mensaje y revisa que se encuentre archivado en el Maes--
	3a	tro y procederá a enlistar original y copia:
	3b	Movimiento al 30 del mes (cargos y abonos).
	3c	Estado de reporte de saldos.
		Antigüedad de saldos.
		Le enviará copia a Auditoría y el original a Crédito y Cobranzas.
Auxiliar Crédito y Cobranzas	4	Recibe y ordenará de la siguiente manera:
	5	Antigüedad de saldos.
	6	El cual nos representa a cada uno de los clientes de acuerdo al -
	7	importe total de sus facturas en que vencimiento se encuentran;
		x vencer, a 30, a 60, a 90, más de 90 días.
		A éste listado se procederá a calcular porcentajes a los venci---
		mientos para saber en que estado se encuentra la cartera de ---
		clientes.
		En el estado de reporte de saldos.
		Aparece cada uno de los clientes con sus facturas por cobrar; a-
		parece fecha, importe y límite de crédito, se deberá hacer una
		revisión rápida para saber si no faltó de grabar abonos o cargos
		ó si las facturas grabadas correspondan a la cuenta ésta, será
		contra la factura original.
Sub-Contador	8	Si existe algún error se dirige con Auxiliar. Para que se lleve a
		cabo la corrección.
Secretaria	9	A partir del día de recibido (1 ó 2 días de cada mes) se irán ha-
		ciendo anotaciones de las facturas que se van liquidando.

Responsable		Actividades.
Gerencia General.	10	Estos dos listados los revisará Gerencia. General entre los días
	11	15 ó 17 de cada mes, de acuerdo a los porcentajes que aparecen en el listado. Antigüedad de saldos los vaciará en una carpeta - donde lleva mes por mes los datos como estadística. Al siguiente listado hará observaciones y dará órdenes a seguir.
Auxiliar Crédito y Cobranzas	12	Y por último el listado de movimientos del mes, éste únicamente
	13	servirá como consulta.  Y las órdenes las llevará a cabo.

# DIAGRAMA DE FLUJO DE LISTADOS MENSUALES



## ANTIGUEDAD DE SALDOS DE CUENTAS POR COBRAR AL 31/05/70 COBRANZA

NUMERO DE CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	HAS DE 90	A 90	A 60	A 30	EX VENC.	TOTAL
111 000 0073	AUTOS NUEVOS	520057.00		90002.00	25001.00	1416178.00	2602232.00
111 000 0086	AMERICAN BANKMER	131592.50	739355.89	15726.00	2679124.11	1267742.36	4833563.26
111 000 0087	SEGUROS BANCOMER	94882.80-			3463.90-	15982.00-	114326.70-
111 000 0099	GUILLELMO PRIETO Y CIA	126.50-			102.00	92082.00	22057.50
111 000 0101	ARREDO METROPOLITANA	2976.45-		17250.00-			2976.45-
111 000 0104	AUTOMUNDO DE MEXICO	32288.05-				73299.00	23766.95
111 000 0105	NAUCALPAN AUT SA	1955.55-			9610.00	597268.00	601333.55
111 000 0106	AUTOS ELEGANTES	5242.00-			2806.00		2436.00
111 000 0109	GENERAL DE SEGUROS				1179.00		1179.00
111 000 0111	SEG LA PROVINCIAL	115637.71	1170.00	408536.00	15930.00	243639.00	795232.71
111 000 0112	CHRYSLER DE MEXICO	116540.05	424323.90	278717.00	84390.00	374477.65	1764791.65
111 000 0119	KAWASI AUTOMOTRIZ				97563.00	95748.00	152711.00
111 000 0128	SEGUROS LA COMERCIAL	24800.00			72166.00		24800.00
111 000 0148	COMISION FED. DE ELECT.				22115.00		76196.00
111 000 0150	SEG TEPYCAC	752149.43	15324.00-	248566.00		935247.00	1822930.00
111 000 0157	AUTOMOVILES AMERICA				2121.00	20720.00	20700.00
111 000 0158	A B CHANCE DE MEX				7101.00	241788.00	248889.00
111 000 0160	CUAUTITLAN AUT SA	44850.00-			57657.00-	343480.00	237978.00
111 000 0166	HOTEL MARIA BARBARA			19334.00	171234.00		320566.00
111 000 0190	ILACAPANTLA AUTOMOTRIZ	560.55-			33961.70	566334.00	49714.55
111 000 0197	VERACRUZ MOTOR SA		2450.00		248661.00		252011.00
111 000 0222	SFG MONTERREY SERFIN	1200.00-					1200.00-
111 000 0251	SEG DEL ATLANTICO	25904.00					25904.00
111 000 0252	SEGUROS AZTECA					241112.00	241112.00
111 000 0259	SEGUROS ATLAS					399611.00	399611.00
111 000 0261	CIA IMPULSORA AUT DE MEX	2805.50-			2020.00-	17250.00	17456.50
111 000 0263	COMERCIAL CRIMER	5211.00			2988.00		8199.00
111 000 0267	SERVICENTRO CONTINENTAL	253.00-	2895.00		386410.00	223664.00	61174.00
111 000 0273	ASEGURADORA MEXICANA	194982.50	457.00-	110.00	736.00-	1017457.00	1211376.52
111 000 0274	AUT LITAPALAPA					14510.00	14510.00
111 000 0281	LA ATLANTIDA CIA DE SEG					1903217.00	1903217.00
111 000 0287	DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ				2926.00		58777.50
111 000 0290	SUBSEI AUTO MEXICANO SA				2898.00		2898.00
111 000 0300	CENTRO AUTOMOTRIZ					188659.00	188659.00
111 000 0305	AUTOS DE CALIDAD				34051.00-		34051.00-
111 000 0306	MEXA MOTORS SA			11791.50-	2491.00-		19242.50-
111 000 0315	SOLES, S.A.				7351.00		7351.00
111 000 0317	AUTOM DE RIO GRANDE	49824.00					49824.00
111 000 0323	AUT AEROPUERTO					8360.00	8360.00
111 000 0325	CIJERNAVACA AUTOM SA	1896.00		2898.00		70322.00	78625.00
111 000 0337	AUTOMOTORES SALCADO	2505.50					2505.50
111 000 0347	AUTOMOTRIZ KOCHIMILCO				2094.00		2094.00
111 000 0372	AUTOMOTORES DE XAUAPAN	8264.00-	345.00-		50950.00	133425.00	182516.00
111 000 0381	GARCIA CARUS SA				63761.00		63761.00
111 000 0397	SERV Y REPAR DEL SUR	32268.15			232693.00		264961.15
111 000 0398	SERVICIO CENTRAL SA		2898.00			19122.00	22020.00
111 000 0400	AUTOMOVILES METROPOLITAN	1478.45					1478.45
111 000 0410	LLANTAS Y VEHICULOS					15430.00	15430.00
111 000 0423	DIST DE REPARC	191515.25					191515.25
111 000 0453	IMP AUTOMOTRIZ S.A.	9144.50					9144.50
111 000 0462	AUTOMOTRIZ TOUCHÉ S A	2898.00					2898.00
111 000 0465	SER AUTOBASA DE MODO S A						173190.00
111 000 0475	EMPRESA AUT TOLUCA SA	74242.00-			168637.00	1699.00	173190.00
111 000 0487	AUTOMOTRIZ ISABEL	2792.20-					2792.20-



CREC008

## AUTOMOTRIZ "X", S. A.

HOJA 40 8

ANTIGÜEDAD DE SALDOS DE CUENTAS POR COBRAR AL 31/05/16 COSRAMZA

NUMERO DE CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	HAS DE 90	A 90	A 60	A 30	A VENC.	TOTAL
111 000 1982	TRANS AUTOM FERNANDEZ					57400.00	57400.00
111 000 1983	REFACCIONARIA MAUEL					151347.00	151347.00
111 000 1986	REFAC CARDENAS			20000.00			20000.00
111 000 1988	PROMOTORA DE CRISTALERIA		13499.00				10999.00
111 000 1989	REFAC Y AC. EL AGUILA A		294150.00			77326.00	331476.00
111 000 1990	AUTOMOTRIZ M. ALEMAN					2714.00	2714.00
111 000 1992	ACCESORIOS DAYTONA		18930.00				18930.00
111 000 1993	RAMAIVE REFACCIONES				43540.00	165260.91	208800.91
111 000 1994	TRANS AUTOM DE MEXICO				313500.00		313500.00
111 000 1997	REFACCIONARIA DEL SUR		7475.00	63250.00			70725.00
111 000 1999	FRANCISCO MARTINEZ G.				234904.00		234904.00
111 000 2008	TUNEEDMISA			279638.00			279638.00
111 000 2009	CENTRO COMERCIAL AMERICA					337410.00	337410.00
111 000 2016	SUNSCAN MEXICANA					72811.00	72811.00
111 000 2021	MATS AUTO PARTES				751201.00		751201.00
111 000 2022	KENANEX S.A. DE C.V.					291532.00	291532.00
111 000 2027	PARTES DE CARROCERIA				299689.00		299689.00
111 000 2028	ACC. PANCHO				146350.00		146350.00
111 000 2036	REFACC VILLANUEVA					141271.28	141271.28
111 000 2037	JAVIER MARTINEZ PEPEZ					220727.00	220727.00
111 000 2038	MECANICA Y SERVICIO					543733.00	543733.00
111 000 2042	P.C. Y REFAC DE TABASCO					301017.00	301017.00
111 000 2043	AUTOM GUERRERO DE A.					85999.00	85999.00
111 000 2046	AUTOBASA DE TIC U JUAREZ					118652.00	118652.00

TOTAL FINAL		10244867.47	5074316.22	5028147.56	28595335.86	54259334.41	102994000.52
		10	6	5	27	52	100 %

## SALDOS DE CUENTAS POR COBRAR AL 31/05/86

NUMERO DE CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	FECHA	FACTURA	DOCTO	IMPORTE
111-000 0073	AUTOS NUEVOS	21/01/85	B- 77146		3.480.00
		29/03/85	B- 72277		5.920.00
		29/03/85	B- 72284		13.000.00
		12/06/85	B- 94410		1.000.00
		26/03/85	B- 75040		5.520.00
		26/06/85	B- 95115		5.520.00
		26/05/85	B- 75116		5.520.00
		4/07/85	B- 75374		5.520.00
		11/07/85	B- 75620		224.250.00
		11/07/85	B- 75676		5.520.00
		7/08/85	B- 75647		5.520.00
		7/09/85	B- 46887		5.520.00
		13/09/85	B- 78074		4.499.00
		23/09/85	B- 78443		4.499.00
		25/10/85	B- 78650		5.480.00
		25/11/85	B-100714		10.225.00
		27/11/85	B-100741		11.250.00
		30/12/85	B-101586		5.480.00
		7/01/86	B-101851		106.200.00
		14/03/86	B-103778		25.001.00
		16/03/86	B-103730		25.001.00
		10/04/86	B-104408		25.001.00
		13/05/86	B-105284		25.001.00
		19/05/86	B-105440		15.925.00
		20/05/86	B-105479		13.400.00
		24/05/86	B-105552		14.375.00
		24/05/86	B-105553		70.150.00
		24/05/86	B-105554		70.150.00
		24/05/86	B-105618		78.775.00
		26/05/86	B-105620		916.100.00
		27/05/86	B-105697		70.150.00
29/05/86	B-105778		25.001.00		
29/05/86	B-105779		25.001.00		
31/05/86	B-105857		70.150.00		
			TOTAL POR CUENTA		2.009.238.00
			LIMITE DE CREDITO		10.000.000.00
			CREDITO DISPONIBLE		7.990.762.00
111 000 0086	AMERICAN BANANEX	21/02/85	N- 19907		30.764.23-
		31/05/85	N- 21498		26.295.51-
		27/08/85	N- 22542		11.803.00-
		27/08/85	N- 22552		159.50-
		27/08/85	N- 22556		115.00-
		12/09/85	B- 95026		18.245.00-
		26/09/85	N- 22869		31.256.00-
		30/09/85	N- 23009		150.34-
		9/10/85	B- 98000		37.334.00-
		11/10/85	C- 40936		2.025.00-
		11/10/85	C- 51341		399.00-
11/10/85	C- 51616		34.370.00-		

## SALDOS DE CUENTAS POR COBRAR EL 31/05/96

NUMERO DE CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	FECHA	FACTURA	DOCTO	IMPORTE
111 000 2028	ACC. PANCHO	25/04/96	9-104797		146,350.00
				TOTAL POR CUENTA	146,350.00
111 000 2036	REFACC VILLANUEVA	19/05/96	9-104192		4,191.24
		19/04/96	9-104297		48,370.00
		31/05/96	9-105736		86,743.00
				TOTAL POR CUENTA	141,271.24
				LIMITE DE CREDITO	150,000.00
				CREDITO DISPONIBLE	8,728.76
111 000 2037	JAVIER MARTINEZ YEPEZ	20/05/96	9-105478		25,571.00
		11/05/96	9-104610		194,447.00
				TOTAL POR CUENTA	220,018.00
				LIMITE DE CREDITO	370,000.00
				CREDITO DISPONIBLE	149,982.00
111 000 2038	MECANICA Y SERVICIO	20/05/96	9-105409		56,408.00
		31/05/96	9-105434		332,499.00
		31/05/96	9-105436		122,026.00
				TOTAL POR CUENTA	510,933.00
				LIMITE DE CREDITO	250,000.00
				CREDITO DISPONIBLE	260,933.00
111 000 2042	P.C. Y REFAC DE TABASCO	26/05/96	9-105568		301,010.00
				TOTAL POR CUENTA	301,010.00
111 000 2043	AUTOM GUERRERO DE A.	26/05/96	9-105598		85,999.00
				TOTAL POR CUENTA	85,999.00
111 000 2046	AUTOBASA DE AIC O JUAREZ	29/05/96	8-105666		26,852.00
		31/05/96	9-105708		92,000.00
				TOTAL POR CUENTA	118,852.00
				TOTAL FINAL	1,044,996,500.00

## REPORTE DE CARGOS Y SOLICITUACIONES DE CUENTAS POR PAGAR

FECHA 31/05/86

NUM DE CUENTA		N O M B R E		FACTURA	DOCTO	FECHA CAJA	FECHA FACTURA	CARGOS	ABONOS
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	C- 55859		9/05/86	9/01/86	71.016.00	
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	C- 57348		9/05/86	27/02/86	222.763.00	
111	000 708b	AMERICAN	BANAMER	C- 58136		9/05/86	3/04/86	291.174.00	
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	C- 59234		9/05/86	18/04/86	273.172.00	
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	C- 59234		9/05/86			436.791.00
111	000 708b	AMERICAN	BANAMER	C- 60336		9/05/86			371.750.00
111	000 708b	AMERICAN	BANAMER	C- 59234		9/05/86	9/05/86		
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	C- 59234		9/05/86			417.197.00
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	N- 25443	C- 55859	13/05/86	28/04/86	253.597.00	
111	000 308b	AMERICAN	BANAMER	N- 25442	R- 122574	13/05/86	0/00/00	2.012.000.00	
111	000 308b	AMERICAN	BANAMER	N- 105275		13/05/86	0/00/00	13.771.000.00	
111	000 708b	AMERICAN	BANAMER	B- 155277		14/05/86	14/05/86	45.006.00	
111	000 708b	AMERICAN	BANAMER	C- 59233		14/05/86	12/05/86	31.284.00	
111	000 708b	AMERICAN	BANAMER	N- 25276		14/05/86	14/05/86		
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	C- 59223		14/05/86			375.000.00
111	000 708b	AMERICAN	BANAMER	A- 101042		14/05/86			941.038.00
111	000 708b	AMERICAN	BANAMER	B- 101375		14/05/86			14.334.50
111	000 708b	AMERICAN	BANAMER	B- 122496		14/05/86			12.541.50
111	000 708b	AMERICAN	BANAMER	A- 104425		14/05/86			214.134.00
111	000 708b	AMERICAN	BANAMER	C- 58124		14/05/86			46.774.00
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	C- 59104		14/05/86			142.371.00
111	000 708b	AMERICAN	BANAMER	C- 59183		14/05/86			102.134.78
111	000 308b	AMERICAN	BANAMER	C- 59613		14/05/86			12.282.00
111	000 308b	AMERICAN	BANAMER	C- 59731		14/05/86			17.357.00
111	000 708b	AMERICAN	BANAMER	C- 59421		14/05/86			39.275.00
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	C- 60119		14/05/86			14.923.00
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	N- 25141		14/05/86			41.114.31
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	N- 65143		14/05/86			365.911.00
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	N- 25124		14/05/86			750.000.00
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	N- 25244		14/05/86			1.375.000.00
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	C- 58574		15/05/86	15/05/86		1.250.000.00
111	000 708b	AMERICAN	BANAMER	C- 58574		15/05/86			75.059.00
111	000 708b	AMERICAN	BANAMER	C- 60504		16/05/86	29/04/86	374.325.00	
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	C- 61344		19/05/86	29/02/86	18.001.00	
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	C- 61453		19/05/86	28/02/86	54.311.00	
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	A- 105470		19/05/86	10/05/86	14.900.00	
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	C- 55542		19/05/86	4/01/86	64.375.00	
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	N- 94209		22/05/86	12/05/86		
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	N- 25444	C- 51274	22/05/86	0/00/00	750.000.00	
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	N- 25427	N- 94209	22/05/86	0/00/00	75.016.45	
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	B- 34382		23/05/86	12/05/86		
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	N- 25399	B- 34382	23/05/86	0/00/00	81.034.00	
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	C- 60077		23/05/86			302.244.00
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	C- 59798		23/05/86	23/05/86		
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	C- 59223		23/05/86	11/04/86	1.052.844.00	
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	C- 60077		23/05/86	12/05/86	346.594.00	
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	C- 51442		23/05/86			7.339.00
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	B- 104036		23/05/86			297.417.00
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	C- 58185		23/05/86			514.00
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	B- 78304		23/05/86			11.392.00
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	B- 99109		23/05/86			15.335.00
111	000 008b	AMERICAN	BANAMER	B- 98494		23/05/86			6.000.00

## REPORTE DE CARGOS Y ABONOS CUENTAS POR COBRAR

FECHA 31/05/86

ABONOS

NUM DE CUENTA		Y O M B R E	FACTURA	DOCTO	FECHA CAJA	FECHA FACTURA	CARGOS	ABONOS
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105051		5/05/86	2/05/86	90,001.00	
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105054		6/05/86	2/05/86	935.00	
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105111		6/05/86	6/05/86	31,455.00	
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105112		6/05/86	6/05/86	25,001.00	
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105137		7/05/86	7/05/86	90,001.00	
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105244		13/05/86	12/05/86	25,001.00	
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105245		13/05/86	12/05/86	25,001.00	
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105257		13/05/86	13/05/86	5,270.00	
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105294		13/05/86	12/05/86	75,371.00	
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105363		16/05/86	14/05/86	71,354.00	
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105354		15/05/86	15/05/86	8,470.00	
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105440		19/05/86	19/05/86	15,519.00	
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105479		20/05/86	19/05/86	13,253.00	
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105488		20/05/86	20/05/86	4,290.00	
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105620		26/05/86	24/05/86	75,170.00	
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105539		26/05/86	27/05/86	8,470.00	
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105552		26/05/86	23/05/86	16,375.00	
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105616		26/05/86	23/05/86	74,775.00	
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105553		26/05/86	23/05/86	75,150.00	
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105554		26/05/86	23/05/86	75,150.00	
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105647		27/05/86	27/05/86	75,150.00	
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105662		28/05/86			1,207.00
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-104877		29/05/86			65,000.00
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105539		28/05/86			8,290.00
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105051		28/05/86			70,001.00
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105137		28/05/86			70,001.00
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105244		28/05/86			25,001.00
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105245		28/05/86			25,001.00
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105054		28/05/86			935.00
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-104826		28/05/86			25,001.00
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-104827		28/05/86			2,280.00
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105020		28/05/86			55,000.00
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105257		28/05/86			6,280.00
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-103779		28/05/86			25,001.00
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-103818		28/05/86			25,001.00
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105363		28/05/86			71,354.00
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105354		28/05/86			8,290.00
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105111		28/05/86			31,455.00
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105488		28/05/86			4,290.00
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105489		28/05/86			8,280.00
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105112		28/05/86			25,001.00
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105778		29/05/86	29/05/86	25,001.00	
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105779		29/05/86	29/05/86	25,001.00	
111	000 0073	AUTOS NUEVOS	B-105857		31/05/86	30/05/86	75,150.00	
TOTAL POR CUENTA							1,805,947.00	886,766.00
111	000 0086	AMERICAN BANAMEX	B-102810		6/05/86	10/05/86	2,336.00	
111	000 0086	AMERICAN BANAMEX	B-103074		9/05/86	14/05/86	4,971.00	
111	000 0086	AMERICAN BANAMEX	B-105047		6/05/86	3/05/86	4,340.00	
111	000 0086	AMERICAN BANAMEX	B-104923		9/05/86	25/04/86	23,470.00	
111	000 0086	AMERICAN BANAMEX	B-103310		7/05/86	24/03/86	5,535.00	
111	000 0086	AMERICAN BANAMEX	C-00336		4/05/86	8/05/86		

CICERO

AUTOMOTRIZ "X", S. A.

HOJA NO 43

REPORTE DE CARGOS Y ABONOS CUENTAS POR COBRAR

FECHA 31/05/96

MUN DE CUENTA	NOMBRE	FACTURA	DOCTO	FECHA CAJA	FECHA FACTURA	CARGOS	ABONOS
111 030 2046	AUTOSASA DE XICO JUAREZ	9-105708		31/05/96	28/04/96	92,000.00	
				TOTAL POR CUENTA		113,652.20	
				TOTAL FINAL		121,743,193.20	113,175,016.26

### CONCLUSION

Por lo expuesto anteriormente se observa que en la antigüedad los pueblos, debido a su concepto estrecho y rígido de las operaciones crediticias y a su imperfecta organización; el crédito nació como una actividad mal vista y de riesgo extraordinario y por lo tanto es notorio el cambio brusco que ha sufrido desde entonces hasta nuestra época.

De acuerdo al tiempo tan crítico e inestable en las Empresas y Negocios actualmente, considero que es imprescindible crear un Departamento de Crédito y Cobranzas bien delineado en sus funciones y responsabilidades con la suficiente -- autoridad para obtener el logro de sus objetivos los cuales vienen a ser eslabones para lograr el éxito y desarrollo de la misma Empresa.

Considerando lo anterior siento la necesidad de que la persona encargada del Departamento de Crédito y Cobranzas debe contar con suficiente preparación y experiencia para dominar y aplicar nuevas técnicas que exige el buen funcionamiento del Departamento.

Por lo tanto urge que ya no exista Jefe, sino Gerente de Crédito y Cobranzas, por la enorme responsabilidad que tiene a su cargo y por lo consiguiente el compromiso que tiene de desempeñarlo a un nivel profesional.

## BIBLIOGRAFIA.

Saldaña Alvarez, Jorge, MANUAL DE FUNCIONARIO BANCARIO, Edit. Jorge Saldaña A., Edic. 1986 México, D.F. p.p. 382.

Philippatos, G.C., FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA, Edit. Mc. Graw Hill, Edic. 1979, p.p. 516.

Weston, Brigham, FINANZAS EN ADMINISTRACION, Edit. CECSA, Edic. 1980, México, D.F. p.p. 480.

Broom, Longenecker, ADMINISTRACION DE NEGOCIOS, Edit. CECSA, Edic. 1980, México, D.F., p.p. 800.

W. Johnson, Robert, ADMINISTRACION FINANCIERA, Edit. Nueva Edición, - - - Edic. 1980 p.p. 713.

MANUAL DEL EJECUTIVO DE FINANZAS, Edit. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, Edic. 1985, México, D.F., p.p. 75.

CREDITO Y COBRANZAS, Instituto AMDA de Capacitación y Adiestramiento A.C., Edic. 1985 México, D.F., p.p. 30.

Ettinger, Richard P. y Golieb, David E., CREDITO Y COBRANZAS, Edit. CECSA, Edic. 12', México, D.F., 1984 p.p.

Seder, John W., CREDITO Y COBRANZAS, Edit. CECSA, Edic. 11', México, D.F., 1983 p.p. 132.