

318502

**UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL**

Dej



**ESCUELA DE ADMINISTRACION**

Con estudios incorporados a la Universidad Nacional Autónoma de México  
1987 - 1992

**FALLA DE ORIGEN**  
**"CREDITO COMERCIAL EN UNA EMPRESA**  
**DEL RAMO TEXTIL"**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A N :**

**HECTOR ARTIGAS JIMENEZ**

**ABELARDO MENESES LOPEZ**

**ASESOR DE TESIS:**

**LIC. RAFAEL LOPEZ TORRES**

**MEXICO, D. F.**

**1995**



## **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.

**A MIS PADRES:  
COMO UN TRIBUTO POR SU  
AMOR Y PACIENCIA, Y UN  
AGRADECIMIENTO POR NO  
PERDER NUNCA LA FE.**

**A MI ESPOSA E HIJOS:  
PORQUE POR SU AMOR Y  
SU APOYO VEO CULMINADO  
ESTE MOMENTO.**

**A MIS HERMANOS Y CUÑADOS:  
POR SU CARIÑO Y SU PRESENCIA  
EN LOS MOMENTOS MAS  
IMPORTANTES DE MI VIDA.**

**A MIS PROFESORES:  
POR COMPARTIR CONMIGO SU  
SABIDURIA, PRESENTANDOME  
LOS CAMINOS QUE DEBERIA  
SEGUIR.**

**AL LIC. RAFAEL LOPEZ TORRES:  
POR SU CONDUCCION Y  
ENTUSIASMO GRACIAS A LOS  
CUALES PRESENTO ESTE  
TRABAJO.**

**A LA UIC. MI AGRADECIMIENTO:  
POR FORJAR PROFESIONALES  
Y PERMITIRME SER UNO MAS  
DE ESTOS, CON MUCHO  
ORGULLO.**

**A MIS PADRES:**

**EN ESTE TRABAJO VEMOS CULMINADOS ESFUERZOS MUTUOS;  
QUE SIN SU APOYO, COMPRENSION Y AMOR NO HUBIERA  
PODIDO CONCLUIR. EL PRESENTE ES UN AGRADECIMIENTO A  
TANTO AMOR RECIBIDO, GRACIAS.**

**LOS ADMIRO Y AMO.**

**LILI Y PAO:**

**GRACIAS POR SER PARTE DE MI VIDA, SERIA INUTIL CUALQUIER  
ESFUERZO SIN USTEDES. SIEMPRE ESTAN EN MI CORAZON.**

**A MI FAMILIA Y AMIGOS:**

**PORQUE JUNTOS CON AMOR Y DEDICACION PODEMOS LOGRAR  
NUESTRAS METAS.**

**MEMO:**

**GRACIAS POR TU AMISTAD.**

**A LA UIC:**

**A LOS DIRECTIVOS Y CATEDRATICOS POR SU IMPORTANTE  
MISION DE DIRIGIR, ENSEÑAR Y EDUCAR A LA JUVENTUD.  
GRACIAS.**

# INDICE

	Página
INTRODUCCION	2
CAPITULO I .- ANTECEDENTES DEL CREDITO	5
CAPITULO II.- ADMINISTRACION DEL CREDITO	
2.1. Definición de Crédito	10
2.2. Definición de Administración de crédito	10
2.3. El crédito como recurso de negociación	10
2.4. Investigación del crédito	11
2.5. Alcances de la investigación	13
2.6. Medios de información	14
2.6.1. Estados financieros	15
2.6.2. Verificación bancaria	15
2.6.3. Verificación comercial	16
2.6.4. La experiencia de la propia empresa	16
2.7. Evaluación del solicitante de crédito	16
2.8. Análisis y decisión de crédito	17
2.8.1. Análisis discriminante	18
2.8.2. Proceso de investigación consecutivo	18
2.8.3. Decisión de crédito	19
2.9. Funciones de crédito	19
2.10. Estructura de un departamento de crédito	20
2.10.1. Jefe del departamento	20
2.10.2. Secretaria	21

<b>2.10.3. Investigador de crédito</b>	<b>21</b>
<b>2.11. Comprobación del crédito</b>	<b>21</b>
<b>2.11.1 La mayoría de las solicitudes de crédito requieren comprobación</b>	<b>22</b>
<b>2.11.2. Formas inmediatas de comprobar información</b>	<b>23</b>
<b>2.11.3. Oficinas de crédito y servicios informáticos</b>	<b>24</b>
<b>2.12. Uso del crédito y abuso del crédito al consumidor</b>	<b>25</b>

### **CAPITULO III.- POLITICAS DE CREDITO**

<b>3.1. Estándares de crédito</b>	<b>27</b>
<b>3.2. Condiciones del crédito</b>	<b>29</b>
<b>3.2.1. Período de crédito</b>	<b>29</b>
<b>3.2.2. Descuento concedido</b>	<b>29</b>
<b>3.2.3. Concesiones de pago estacionales</b>	<b>30</b>
<b>3.3. Políticas de crédito y cobranza</b>	<b>30</b>
<b>3.4. Políticas de cobro</b>	<b>32</b>
<b>3.5. Riesgo de la falta de pago</b>	<b>34</b>

### **CAPITULO IV.- IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL RAMO TEXTIL.**

<b>4.1. Definición de empresa</b>	<b>36</b>
<b>4.2. Tipos de empresa</b>	<b>36</b>
<b>4.2.1. Criterio según NAFIN</b>	<b>36</b>
<b>4.2.2. Criterio de mercadotecnia</b>	<b>37</b>
<b>4.2.3. Criterio de producción</b>	<b>38</b>
<b>4.2.4. Criterios financiero</b>	<b>38</b>
<b>4.2.5. Criterios seguidos en esta investigación</b>	<b>38</b>
<b>4.2.5.1. Criterio en materia de personal</b>	<b>39</b>
<b>4.2.5.2. Criterio de complejidad de organización</b>	<b>41</b>
<b>4.3. Papel de la empresa en la economía</b>	<b>43</b>
<b>4.4. Historia de la empresa investigada</b>	<b>49</b>

## **CAPITULO V.- INVESTIGACION DE CAMPO**

<b>5.1. Diseño de la investigación</b>	<b>53</b>
<b>5.1.1. Selección del tema</b>	<b>53</b>
<b>5.1.2. Ubicación del tema</b>	<b>54</b>
<b>5.1.3. Planteamiento del problema</b>	<b>54</b>
<b>5.1.4. Objetivos</b>	<b>55</b>
<b>5.1.5. Hipótesis</b>	<b>56</b>
<b>5.2. Segunda fase de la investigación</b>	<b>58</b>
<b>5.2.1. Recopilación de la información</b>	<b>58</b>
<b>5.2.2. Recopilación documental</b>	<b>59</b>
<b>5.3. Tercera fase de la investigación</b>	<b>59</b>
<b>5.3.1. Procesamiento</b>	<b>59</b>
<b>5.4. Cuarta fase de la investigación</b>	<b>60</b>
<b>5.4.1. Interpretación</b>	<b>60</b>
<b>5.5. Quinta fase de la investigación</b>	<b>60</b>
<b>5.5.1. Comunicación de resultados de la investigación</b>	<b>60</b>
<b>5.5.2. Estructura del informe</b>	<b>61</b>
<b>5.6. Metodología</b>	<b>61</b>
<b>5.7. Cuestionario a vendedores</b>	<b>63</b>
<b>5.8. Cuestionario a clientes</b>	<b>90</b>
<b>5.9. Entrevista</b>	<b>102</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>106</b>
<b>PROPUESTAS</b>	<b>114</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>120</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>123</b>

# **INTRODUCCION**

Dentro del ámbito económico-financiero de esta época, la importancia del crédito comercial llega a tomar tal relevancia para los consumidores que inspira a cualquier persona a elaborar un estudio sobre el mismo, es por eso que se realizó esta investigación, siendo una motivación el acceso al estudio sobre el problema específico.

En el Capítulo I, se tratan los antecedentes en lo que a crédito comercial se refiere, iniciando con una definición de crédito, sus orígenes, su desarrollo, sus causas y evolución hasta nuestra época. Para que de esta forma se pueda continuar con la investigación en bases más firmes.

El Capítulo II, introduce de lleno a la investigación, ya que en el se dan las definiciones más importantes del crédito así como explicaciones de la estructura de un departamento de crédito y los pasos a seguir antes y durante el otorgamiento de créditos.

El Capítulo III, explica todo lo referente a políticas de crédito lo cual ayudará más adelante para la investigación, como punto de comparación entre la empresa investigada y

la teoría. También en él se menciona el riesgo existente por el mal uso de estas políticas.

El Capítulo IV, es una breve descripción de la empresa investigada, desde sus inicios hasta la actualidad.

El Capítulo V, es la parte medular de la investigación ya que en éste es donde se describe el caso práctico y se enuncian los resultados obtenidos.

Por último se presentan las conclusiones obtenidas sobre la investigación realizada donde se llega a la comprobación de la hipótesis y se mencionan algunas propuestas que serán de utilidad para mejorar las políticas de crédito utilizadas por la empresa investigada.

# **CAPITULO I**

## **ANTECEDENTES**

El análisis cronológico resulta sumamente útil para lograr una mejor comprensión contemporánea, o por así decirlo para comprender bien la situación actual de la materia. A través de esta investigación se dará a conocer los principales lineamientos de su evolución histórica y se hará en forma sintética a manera de no abusar del espacio con innecesarias consideraciones que no sirvan para el propósito principal que aquí se persigue.

“Se inicia entonces con un pequeño preámbulo sobre la evolución del crédito y entendamos que comercio ha habido siempre . Al principio y durante muchos siglos, este se realizaba en forma de trueque, pues, tanto el dinero como el crédito que en cierta forma lo sustituye, resultaban desconocidos y con el surgimiento de las primeras monedas que en aquella época se representaban con semillas, sal, perlas y después con el avance de la civilización, en metales preciosos se hizo posible el comercio pero ya no en forma de trueque sino utilizando estos bienes o símbolos, como medio de intercambio.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Mosti H. Francisco, La ley el crédito y la cobranza. Pág. 12

Haciendo referencia a las épocas antiguas existían riesgos considerables al llevar consigo dinero para realizar las operaciones, pues solo grupos armados podían viajar seguros, y tanto el mar como la tierra resultaban muy peligrosos por el constante riesgo de naufragios y asaltos, dadas las características de las embarcaciones antiguas y de los medios de transporte terrestres.

Para reducir estos riesgos, el hombre hace surgir el crédito y evita así la transferencia física e inmediata del dinero, lo antes mencionado se desarrolló en lugares como: Egipto, Babilonia, Israel y Roma, ya que aquí es fundamentalmente donde se logra un avance mayor.

La vida comercial moderna no podría ser concebida sin el crédito, por éste se desenvuelven y multiplican los capitales y se realiza el fenómeno fundamental de la producción.

El descubrimiento del valor mágico del crédito, como generador de riqueza, marca sin duda un momento importante en la historia del hombre, el crédito ha sido el pivote del progreso de la sociedad contemporánea.

**El crédito (del latín *crédere*), significa confianza, de una persona en quien se cree, a la que se le tiene confianza, se dice que es persona digna de crédito. Mas no siempre que hay confianza hay crédito en sentido jurídico, y si hay ocasiones en que el crédito se concede con ausencia de confianza (como cuando se da dinero a un comerciante para que salga de situación angustiosa, y como no se confía en él, se le nombra un administrador para su empresa, caso frecuente en la vida bancaria). En sentido jurídico, habría un negocio de crédito cuando el sujeto activo, que recibe la designación de acreditante, traslade al sujeto pasivo, que se llama acreditado un valor económico actual, con la obligación del acreditado de devolver tal valor o su equivalente en dinero, en un plazo conveniente.**

El crédito no cambia por sí mismo, sino crece y encuentra nuevas aplicaciones; pero el fin primario del crédito (la mutua confianza) queda inviolado.

Sin embargo, la administración del crédito cambia con el tiempo. En poco más de un siglo, la administración crediticia ha emergido desde el cubículo del contador, hasta el departamento del ejecutivo. La administración del crédito en sí misma es un negocio en grande hoy día, y el ejecutivo de crédito va ocupando el lugar que le corresponde dentro

**de la organización de las empresas y en la comunidad de los profesionales ya que con anterioridad no se le daba a su labor la importancia necesaria.**

**CAPITULO II**

**ADMINISTRACION**

**DEL**

**CREDITO**

### 2.1. Definición de crédito.

"Es la entrega de un valor actual sea dinero, mercancía o servicio sobre la base de la confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro pudiendo existir adicionalmente un interés pactado."<sup>2</sup>

### 2.2. Definición de administración de crédito.

"Es el conjunto ordenado de técnicas y procedimientos administrativos que, al ser aplicados en forma adecuada, nos permite optimizar los resultados del departamento, en términos de oportunidad y volumen, un tanto generador de ingresos para empresas así como un mínimo de riesgos y costo de financiamiento."<sup>3</sup>

### 2.3. El crédito como recurso de negociación.

"Es un excelente instrumento que nos ayuda para los siguientes propósitos:

---

<sup>2</sup>Espinosa Palacios Manuel, Crédito Cobranzas y Control de Documentos por Cobrar, Pág.15

<sup>3</sup>Hartwell Cole Robert, Administración del Crédito y Las Empresas, Pág. 25

- Estimula el ahorro, origen del capital.
- Financia a las empresas.
- Facilita la transferencia de bienes económicos.
- Permite el mejor aprovechamiento del dinero.
- Confiere al hombre de negocios mayor poder adquisitivo.
- Concentra en las entidades bancarias el numerario que se haya disperso y lo encausa a fines útiles para la economía.”<sup>4</sup>

#### 2.4. Investigación del crédito.

La fuente de información del crédito es una base para la eficaz operación de cualquier departamento que tenga un número limitado de cuentas. Siendo los servicios de una agencia de información de crédito de reconocido prestigio la que proporciona informes por escrito sobre la empresa investigada y cuyos datos mantienen al día mediante revisiones periódicas.

“El análisis de crédito permitirá determinar que información específica deberá buscarse en otras fuentes tales como:

---

<sup>4</sup>Rodríguez Valencia F., Como Administrar la Pequeña y Mediana Empresa, Pág. 121

- **Informes de intercambio.-** Esta es la fuente más común por medio del cual se da un cruce de información crediticia, por parte de otras empresas.

- **Informes proporcionados.-** Estos son los datos que proporciona el sujeto de crédito directamente, como podrían ser, los estados financieros.

- **Información telefónica.-** Es aquella que se solicita por esta vía a personas o instituciones.

- **Grupos de intercambio.-** Son grupos de empresas de un mismo ramo o giro, que se protegen entre ellos con intercambios de información.

- **Informes bancarios.-** Los datos proporcionados por las instituciones bancarias, sobre la solvencia del cliente.

- **Informes de los vendedores.-** Basados en la visita previa realizada por los mismos vendedores y las experiencias previas que estos pudieron tener.

**- Otras fuentes de información.- Antecedentes históricos de crédito con la empresa, informes de las respectivas cámaras, etc."**<sup>5</sup>

## **2.5. Alcances de la investigación.**

Son aquellos que se deben obtener como resultado de la investigación realizada, como:

**- Monto del pedido.**

**- Importe del volumen potencial de pedidos.**

**- Política de la empresa en materia de crédito.**

**- Situación del cliente.**

**\* Cliente nuevo.**

**\* Cliente ya establecido.**

**\* Cliente inactivo pero consistente.**

**- El riesgo inherente a vender al tipo de giro comercial o industrial al que pertenece el cliente.**

---

<sup>5</sup>Ettinger Richard P. y Goliers E. David, Créditos y cobranzas pág. 66

- El riesgo que implica autorizar el crédito en relación con el margen de utilidad bruta de la mercancía.
- El tiempo disponible para tomar la decisión sobre el crédito.
- El crédito del que disfruta el cliente con otras empresas e instituciones.

## 2.6. Medios de información.

Hay varias fuentes para obtener información de crédito, pero para cuentas pequeñas, el costo por recopilar dicha información puede sobrepasar la utilidad que se espera lograr con la cuenta. Cuando esto pasa, en ocasiones la empresa otorga el crédito con muy pocos fundamentos, además con el costo se debe tomar en cuenta el tiempo que tarda una investigación. A continuación se explicarán algunas de las fuentes de información con las que cuenta la empresa.

### **2.6.1. Estados Financieros.**

Estos pueden ser solicitados por los vendedores en el momento en que existe la posibilidad de compra. Esta es una de las fuentes más correctas de información para hacer un análisis de crédito. En estos casos se puede ver una correlación entre la negación de un cliente para proporcionar un estado financiero y la mala situación del mismo, debido a que cualquier empresa sana no debe negarse a proporcionar esta información.

Es muy recomendable no conformarse con la información del estado financiero de final de ejercicio, sino que es conveniente también pedir algún estado intermedio.

### **2.6.2. Verificación Bancaria.**

Es una comprobación de crédito a través de un banco. Existen muchos bancos que por medio de su departamento de crédito realizan verificaciones de crédito como un servicio adicional a sus clientes. Esto se logra haciendo una visita o mandando una carta al banco de la persona que nos solicita el crédito. Este tipo de información es más fácil de conseguir si es solicitada de una institución bancaria a otra.

### **2.6.3. Verificación Comercial.**

**Es el intercambio de información que se da entre empresas que ya han tenido experiencia de crédito con el mismo cliente que esta solicitándolo. Esta información es sobre el importe de la línea establecida, el crédito máximo concedido y la experiencia de pagos del cliente.**

### **2.6.4. La experiencia de la propia compañía.**

**Es el estudio de los antecedentes crediticios que ha tenido el cliente con anterioridad, sobre todo para clientes con patrones estacionales. También se puede tomar información de los propios vendedores aunque con esta información se debe ser más cuidadoso ya que los vendedores tienen una tendencia a otorgar crédito sobre todo por lo relacionado a sus comisiones.**

### **2.7. Evaluación del solicitante de crédito.**

**Una vez que son establecidas las condiciones de venta que se van a ofrecer, la empresa tendrá que evaluar a sus solicitantes de crédito, tomando en consideración la posibilidad de una cuenta mala o de pagos lentos. En el**

proceso para esta evaluación se deben considerar tres pasos:

- Obtener información sobre el solicitante.
  
- Analizar para poder determinar cual es el nivel de crédito del solicitante.
  
- Por último se toma la decisión del crédito (esta última incluye el si se debe conceder o no y cual será su importe máximo).

## 2.8. Análisis y decisión de crédito.

“Después de la recopilación de la información crediticia la empresa debe de analizarla para determinar si el solicitante queda por debajo, o cumple con los estándares de calidad para el otorgamiento de crédito.

Lo que debe de interesar en este análisis, es sobre todo la liquidez y capacidad de pagar las cuentas a tiempo que tiene el solicitante. También se debe analizar la solidez del negocio en relación con su operación y otros asuntos. Con esto se trata de determinar la capacidad del cliente de

cumplir con el crédito comercial, la posibilidad de un retraso en sus pagos, o de la pérdida por cuentas malas.<sup>6</sup>

### 2.8.1. Análisis discriminante.

Es una técnica estadística que es cada vez más usada, pues en base a los resultados dados por este análisis se califica al cliente por su riesgo como "Bueno o Malo".

### 2.8.2. Proceso de Investigación Consecutivo.

"Nos ayuda para evitar elevados costos por los procesos de investigación, por ejemplo, si el resultado del análisis de Estados financieros de una empresa no es aceptable, es casi seguro que la verificación bancaria y comercial nos represente lo mismo, por consecuencia podemos evitar tener costos adicionales para realizar las demás investigaciones; ya que estos costos sólo se justifican si el resultado de esta investigación nos sirve para cambiar la decisión tomada con anterioridad".<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup>Cruzada Murillo Andrés, Método para Cobradores e Investigaciones Comerciales, Pág. 82

<sup>7</sup>Cervantes Ahumada Raúl, Títulos y Operaciones de Crédito, Pág.123

### **2.8.3. Decisión de crédito.**

**Cuando la empresa ha reunido y ha evaluado toda la información de crédito se debe tomar una decisión del otorgamiento de crédito.**

Por lo general cuando se trata de un cliente nuevo lo que hay que decidir, es si se le manda o no la mercancía y si se le extiende crédito. Si hay posibilidad de que se repitan las operaciones con este cliente, la empresa evita que se tenga que hacer un estudio de crédito cada vez que haya una venta, y para evitar esto se maneja lo que se conoce como línea de crédito ( Importe en dinero otorgado por la empresa para la realización de operaciones de compra ).

### **2.9. Funciones de crédito.**

Hoy en día, cada vez es mas usual que los ejecutivos de las empresas estén considerando al departamento de crédito como productor de utilidades y no sólo como un departamento que gasta. Se debe destacar el concepto tradicional de: ¿Qué puede hacer crédito por las ventas? y

preguntarse la más importante cuestión de : ¿Qué puede hacer el crédito por las utilidades?. Debidamente usadas, las políticas y prácticas crediticias pueden incrementar notablemente las utilidades empresariales.

Pero aun es más importante la función social del crédito para rebasar el ámbito empresarial y referirse al ámbito nacional, que afecta a toda la comunidad, e incluso a toda la humanidad, debido a que contribuye a su desarrollo ayudando tanto a personas físicas como a empresas a obtener bienes o servicios sin tener una descapitalización inmediata, lo cual sirve para que las empresas estén a un nivel más competitivo y las personas físicas tengan una satisfacción de necesidades oportuna sin que esto implique un desembolso en ese momento.

## 2.10. Funciones de un Departamento de Crédito.

### 2.10.1 Jefe del Departamento.

Supervisa el análisis para la apertura de nuevas cuentas; controla el archivo de antecedentes de crédito, vigila que las investigaciones de crédito sean las

adecuadas, en relación con las políticas establecidas para la apertura de cuentas, autoriza los pedidos enviados por ventas, controla que la apertura de cuentas tenga su base en un riesgo de crédito prudente, basado en las políticas establecidas, elaboración de un presupuesto mensual de recuperación de cartera.

#### 2.10.2. Secretaria.

Auxilia a todo el departamento de crédito, dependiendo del volumen de trabajo de acuerdo a la estructura de dicho departamento.

#### 2.10.3. Investigador de Crédito.

Realiza las investigaciones de crédito a su cargo en el menor lapso posible, al menor costo y con la máxima veracidad.

#### 2.11. Comprobación del Crédito.

Supongamos que se ha considerado cuidadosamente el asunto de si se debe extender el crédito a los clientes y se ha decidido afirmativamente. Cuando se comience a

recibir pedidos y solicitudes de crédito por parte de los clientes y se tiene que decidir, si tendrán que tomar decisiones fáciles y otras difíciles.

En algunos casos, la información que proporciona el cliente sobre si mismo es tan escueta o su historial es tan dudoso que la decisión se toma sola, (se sabe inmediatamente que el crédito debe ser negado), esta no es una decisión difícil y, como es natural, no hay ninguna necesidad de comprobar su historial u obtener una verificación (o negación) independiente de lo que se le haya decidido.

En otros casos, se conocerá tan bien al individuo, o su activo es tan grande que se aprobará de inmediato el crédito. (sin embargo no estaría por demás hacer algunas comprobaciones, como por ejemplo estar enterados de sus hábitos de pago).

#### 2.11.1. La Mayoría de las Solicitudes de Crédito Requieren Comprobación.

Actualmente es necesario comprobar la información obtenida para cerciorarse de la buena voluntad del sujeto de crédito, ya que hay solicitudes que parecen tan perfectas

que dejan la sensación de que algo a sido falseado u omitido. Y luego están aquellas que no dan ninguna razón para preocuparse, por ejemplo: clientes cuyo prestigio es reconocido a nivel nacional ( aunque en esta época es recomendable realizar una investigación aún a este tipo de clientes). Se puede llegar a la conclusión de que se hará comprobación a todos los clientes sujetos a crédito, sin importar lo bien que se conozca o se crea conocerlos, como política de crédito es buena herramienta.

#### 2.11.2. Formas Inmediatas de Comprobar Información.

Probablemente, se empezará utilizando el teléfono, empleando voz agradable y un trato cortés, por lo general de esta forma se obtendrá una buena información en un tiempo relativamente corto. Algunos solicitantes no estarán dispuestos a proporcionar información, pero le confirmarán los datos existentes sobre el mismo.

Otra forma de obtener o comprobar información es recurrir al banco del cliente, aunque este le deba más lealtad al mismo que a nosotros. Existen otras formas de pedir la información requerida por ejemplo mandándoles una carta , que incluya sobre timbrado de contestación, otra manera es pedir al cliente copia de sus estados de cuenta.

### **2.11.3. Oficinas de Crédito y Servicios Informáticos.**

Como alternativa o complemento a la comprobación crediticia, se pueden utilizar los servicios de las oficinas de crédito, por lo general, una agencia de información hará una investigación específica en respuesta a la solicitud que se le hizo. Estos reportes tienen un costo mínimo y variado, el tipo de información que se da es por ejemplo: de empleo, propiedad, experiencia con los acreedores, etc.

En resumen, la comprobación del crédito es necesaria e importante, pero no garantiza que no se van a tener pérdidas. Aun cuando se este enterado de todo lo que posiblemente se puede, respecto al cliente, en todas las fuentes disponibles, en cuanto a sus circunstancias actuales y su historia. El futuro será incierto, debido a que las personas cambian y las situaciones también. Un buen historial proporcionará firmes indicaciones del comportamiento del solicitante. El otorgar el crédito sigue significando un riesgo a tomar.

## **2.12. Uso del Crédito y Abuso del Crédito al Consumidor.**

Como en todo tipo de crédito, es peligroso su abuso, el consumidor debe comprender que no puede obligarse más allá de sus posibilidades y en base a ello debe presupuestar sus gastos según sus ingresos. El vendedor debe saber que la seguridad de recuperación se apoya, más en la buena fe del comprador, que en la garantía que tenga. La utilidad de la venta descansa, como todo crédito, en la obtención del pago total a su debido tiempo; la recuperación del bien vendido, aunque ofrece protección es casi siempre indeseable y muy costosa.

**CAPITULO III**  
**POLITICAS**  
**DE**  
**CREDITO**

### **3.1 Estándares de Crédito**

**"Las políticas de crédito pueden influir de una manera importante en las ventas de la empresa. Por ejemplo la empresa puede disminuir su estándar para los créditos que otorga, entendiendo como estándares de crédito la relación entre los costos que se generan por un cambio en las políticas crediticias y las utilidades producidas por las ventas, de lo anterior se entiende que si las políticas se vuelven menos exigentes la cantidad de trabajo del departamento de crédito se hará mayor y es aquí donde se tendrá que comparar contra utilidad, para establecer un estándar de crédito que vaya de acuerdo con la rentabilidad de la empresa, por ejemplo:**

- La creación de un departamento de crédito más grande, el trabajo que se produce en esta oficina es para verificar las cuentas adicionales y atender un mayor volumen de cuentas por cobrar.

- Mayor probabilidad de tener pérdidas por cuentas malas en la medida en la que aumenta el otorgamiento de crédito.

- Por último existe el costo de oportunidad de las cuentas por cobrar adicionales, que por un aumento en las

ventas, el período de recuperación de los cobros se incrementa .<sup>8</sup>

Esto es, porque si se disminuye el estándar de calidad del otorgamiento de créditos, con los nuevos clientes probablemente se tendrá un cobro más lento que con los clientes ya existentes.

Para evaluar la rentabilidad de la aplicación de un crédito , es necesario conocer :

- La utilidad que traerán las ventas adicionales.

- El aumento en la demanda del producto como consecuencia de una política más liberal.

- El incremento en el lapso promedio de cobro, y en consecuencia la lenta recuperación de la inversión.

Es evidente que cambiar una política de crédito origina muchos problemas, sobre todo para hacer una estimación de los resultados. Los beneficios obtenidos por sanear estas políticas son muy considerables.

---

<sup>8</sup>H. Mosti Francisco, La Administración del Crédito y la Cobranza, Pág. 66

## **3.2 Condiciones del Crédito.**

### **3.2.1. Período de crédito.**

Las condiciones de crédito cubren la duración del período otorgado y el descuento concedido. Con frecuencia estos períodos son dictados por las costumbres existentes en el ramo.

El período de crédito es otro medio por el cual la empresa puede influir en la demanda de su producto, porque se espera que al incrementar ese período aumentarán las ventas.

### **3.2.2. Descuento Concedido.**

Cuando se cambia el descuento, por lo general se hace con la intención de que sea más rápido el pago de las cuentas por cobrar, aunque esto se tiene que analizar cuidadosamente, checando la conveniencia de la empresa en cuanto a sus costos por las cuentas por cobrar; y si ésta es favorable y ayuda a disminuir las pérdidas por esas cuentas, se debe modificar la política de descuento.

### **3.2.3. Concesiones de Pago Estacionales.**

**Cuando se tiene periodos en que las ventas bajan, algunas empresas llegan a realizar ventas a sus clientes sin exigirles el pago en su plazo determinado. Estas concesiones pueden adaptarse al flujo de efectivo del cliente y con esto se estimulará la demanda de aquellos clientes que no puedan pagar hasta más allá del plazo pactado. Para esto se hace necesario comprobar la rentabilidad de las ventas nuevas, con la inversión en cuentas por cobrar adicionales, para ver si estas concesiones son o no de interés para la empresa.**

**Con dichas concesiones se puede ahorrar en costos de almacenamiento.**

### **3.3 Políticas de Crédito y Cobranza.**

**"Las condiciones económicas y las políticas de crédito de la empresa son fundamentales en el nivel de cuentas por cobrar. Aunque las condiciones económicas no son fáciles de controlar por su naturaleza, las políticas de crédito si lo son. Se tiene que reconocer que las políticas de crédito y cobranza que se tienen en una empresa no pueden ser independientes de las manejadas por otras**

compañías del ramo. Si el producto y los mercados de capitales en que se desenvuelve la empresa son competitivos en la práctica de crédito y cobranza de una compañía, influirá lo que hagan otras del mismo ramo. Por ejemplo si se vende el producto a un precio igual que el de otra compañía, pero exigimos el pago en período menor, nos será mas difícil vender el producto, en caso contrario se tendría una cantidad excesiva de pedidos, lo que podría causar una saturación en la producción, al grado de no poder manejarla."<sup>9</sup>

Con lo anterior se llega a la conclusión de que las políticas de crédito y cobranza son parte básica en la fijación de plazos y en la competencia. Aunque también influye en estas políticas el costo de oportunidad que resulta al incrementar las cuentas por cobrar.

Existe un gran número de variables en lo que a políticas de este tipo se refiere, mismas que se tienen que considerar. Entre estas se incluyen por su importancia: la calidad de las cuentas comerciales, la duración del periodo de crédito, el descuento por pronto pago y cualquier condición especial ( como las condiciones por pago

---

<sup>9</sup>Baca Aguilera Sergio, Aspectos Básicos para el Funcionamiento de Crédito en una Empresa Industrial, Pág.31

estacionales y el programa de cobro) . Todas estas variables en conjunto ayudarán a conocer el periodo de cobro y el porcentaje de las pérdidas por cuentas malas.

### 3.4 Políticas de Cobro.

Estas políticas se determinan por medio de la combinación de los diversos procedimientos de cobranza que la empresa lleva a cabo. Algunos de estos procedimientos son: cartas explicatorias del adeudo existente , llamadas telefónicas, visitas personales y las acciones legales. Una de las principales variables de esta política, son los gastos que se necesitan para estos procedimientos de cobro . Esto es porque mientras más sean los gastos relativos en este renglón, menor será la proporción de pérdidas por las cuentas malas y más rápida la recuperación de la cartera.

En un principio los gastos en los procedimientos de cobro tienen un efecto muy lento en la disminución de las pérdidas por cuentas malas, aunque con el tiempo este se torna acelerado hasta que llega a un punto de saturación en el que se vuelve muy difícil que las pérdidas por cuentas malas sigan disminuyendo.

Estas políticas en ocasiones resultan un arma de dos filos ya que podrían afectar de manera decreciente la demanda debido a que en ciertos casos pueden causar que los clientes se irriten si los esfuerzos de cobro se vuelven demasiado intensos . Aunque también con mayores esfuerzos de cobro pudiera ser que más clientes aprovecharan el descuento por pronto pago.

En resumen, las políticas de crédito y cobranza de una empresa incluyen varias decisiones : la calidad de la cuenta afectada, el periodo de crédito, el descuento por pronto pago, las condiciones especiales y el nivel de los pagos de cobranza.

Todas las ventas a crédito tienen la posibilidad de no ser cobradas al cumplirse el plazo convenido, esta probabilidad es la que se le llama dentro de las empresas, riesgo por falta de pago y es medida en porcentaje de acuerdo a la historia crediticia del cliente, o en el caso de un cliente nuevo a las referencias solicitadas.

Es muy importante dentro de la políticas de crédito tener en cuenta este factor, ya sea para entender o rechazar el crédito según se juzgue conveniente por el porcentaje de este riesgo.

Por ejemplo, existe la posibilidad de dos cuentas, cada una de ellas tiene un porcentaje de riesgo de falta de pago, el gerente de crédito deberá de acuerdo al monto del crédito y al factor riesgo, elegir la mas conveniente para la empresa.

### 3.5 Riesgo de la Falta de Pago

"Este es un riesgo por el cual se ven afectadas todas aquellas empresas que utilizan el sistema de ventas a crédito, y en todas ellas se debe tener contemplado como un factor indispensable. Por supuesto y como es lógico, este riesgo medido en porcentaje se trata y se debe mantener en el menor porcentaje posible; para esto existe un método de comparación de políticas en el cual va incluido el porcentaje de riesgo. En este método se sacan datos sobre la rentabilidad de las políticas ya descontado el riesgo de la falta de pago y se acepta la política más conveniente para la empresa."<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup>Van Horne C. James, Administración financiera, Pág.490

**CAPITULO IV**

**IMPORTANCIA**

**DE LA**

**PEQUEÑA EMPRESA**

**EN EL RAMO TEXTIL**

#### 4.1. Definición de Empresa:

"Unidad económico-social donde se coordina el capital, el trabajo y la dirección de conformidad al bien común."<sup>11</sup>

#### 4.2. Tipos de Empresa (En base a sus dimensiones):

- Empresa micro
- Empresa pequeña
- Empresa mediana
- Empresa grande

No existe un criterio respecto a la magnitud de las empresas que obre en el mismo sentido en todos los aspectos de la vida de estas por lo que generalmente se utilizan varios, a continuación se describen brevemente estos criterios:

##### 4.2.1. Criterio según NAFIN.

"Microempresa.- Hasta 15 empleados.

Ventas netas anuales por N\$900,000.00

---

<sup>11</sup>Wilson Morrow Charles, El Crédito Con Sentido, Pág. 18

**Pequeña empresa.- Hasta 100 empleados**  
**Ventas netas anuales por N\$9,000,000.00**

**Empresa mediana.- Hasta 250 empleados**  
**Ventas netas anuales por N\$20,000,000.00**

**Gran empresa.- Más de 250 empleados**  
**Ventas netas anuales por más de**  
**N\$20,000,000.00"<sup>12</sup>**

#### **4.2.2. Criterio de Mercadotecnia.**

Una empresa puede ser pequeña o grande en razón al mercado que domina y abastece, existen empresas que sólo abastecen el mercado local, otras que controlan toda una región, otras que llegan a todo el mercado nacional, y otras que son reconocidas y actúan en mercados internacional

---

<sup>12</sup>Diario oficial de la Federación 27 de Mayo de 1993.

#### **4.2.3. Criterio de Producción.**

Aquí, puede pensarse también en una amplia gama de tipos, que abarcan, desde la empresa prácticamente artesanal, en la que el trabajo del hombre es decisivo, y las máquinas y equipo se reducen a unos cuantos instrumentos de trabajo; aquellas otras que aun cuando están bastante maquinizadas, todavía ocupan gran cantidad de mano de obra, como ocurre con las muy antiguas, y las empresas donde la maquinización es muy intensa y el número de trabajadores realmente bajo.

#### **4.2.4. Criterio Financiero.**

Por razón de su capital, se da toda una serie de modalidades determinadas por el tamaño. Un criterio práctico y sencillo es el ligado con lo fiscal, que distingue en las empresas de propiedad individual, aquellas que son causantes menores, de las consideradas como causantes mayores.

#### **4.2.5. Criterios seguidos en esta investigación.**

Aunque los criterios anteriores están fundados en las tres funciones básicas de toda empresa: producción de

bienes o servicios, su distribución y su financiamiento, influyen en lo administrativo, para los fines de esta investigación se analizarán fundamentalmente dos criterios que, se considera, son los que determinan en forma directa la división de las empresas por su tamaño, estos dos criterios son:

- La cantidad de personal ocupado.
- La complejidad de la organización de la empresa.

#### 4.2.5.1. Criterio en Materia de Personal.

En la pequeña empresa es característico que el dueño o gerente conozca a todos sus trabajadores, y esté en la posibilidad de identificarlos y conocer los problemas de cada uno de ellos para tratar de resolverlos. También es común en la pequeña empresa que los problemas técnicos de producción, de ventas y de finanzas, sean tan elementales y reducidos en número, que de hecho el dueño o gerente puede resolverlos todos, por lo que la necesidad de técnicos y especialistas es bastante reducida.

Por el contrario en las grandes empresas, resulta físicamente imposible que los altos directivos, que tienen

que tomar las decisiones fundamentales, fijar políticas, etc., puedan conocer a la inmensa mayoría de su personal, razón por la cual están imposibilitados a tratar y resolver los problemas de cada uno de sus trabajadores; a su vez los trabajadores se identifican solo con sus jefes inmediatos, llegando al grado de desconocer en ocasiones aun las actividades a que se dedica la empresa. Para la gran organización los problemas técnicos de producción, de ventas, etc., son de tal complejidad que sería materialmente imposible que un alto ejecutivo o directivo estuviera en la posibilidad de conocer las diversas técnicas empleadas para la resolución de los mismos, y es por eso que se tienen que emplear un gran número de técnicos a los que los ejecutivos y directivos sólo coordinan.

La mayor diferencia existente entre estos dos tipos de empresa es la centralización de la toma de decisiones.

#### 4.2.5.2. Criterio de Complejidad de Organización.

En cuanto a su organización, se señala un primer tipo con el nombre de empresa familiar. Se trata de aquellas empresas en las que el dueño es ayudado por unas cuantas personas, las que directamente controla, sin jefes intermedios, siendo en muchas ocasiones familiares suyos.

El número de estas personas no pasará ordinariamente de 4 a 5. Pero un criterio más apegado a la legislación nos indica que este número de personas podría extenderse hasta 20, en casos excepcionales, ya que es la cantidad de integrantes que permite la formación de un sindicato.

Se considera como pequeña empresa aquella que en su plantilla de trabajadores cuenta entre 16 y 100, ya que esto implica casi necesariamente el establecimiento de jefes en niveles intermedios. Tomando en consideración la variable capacidad de los jefes para conocer y controlar al personal y las técnicas, su capacidad de trabajo, etc., la cantidad de trabajadores de esta categoría podría fijarse hasta los 80.

**"En México se considera como empresa grande a aquella que cuenta entre sus filas con entre los 250 o más empleados, lo anterior en base a que dentro de una organización de esta magnitud se encuentran todos los criterios mencionados anteriormente como típicos de una empresa grande. Dentro de las empresas grandes existe una complejidad muy grande para el manejo de criterios como el fiscal, el técnico, etc., y es necesario la implantación de un gran número de niveles intermedios, no sólo de jefaturas, sino también de gerencias y coordinaciones que hacen de esta organización una empresa grande.**

**La empresa mediana quedaría por consecuencia, entre los márgenes de los 100 a 250 trabajadores. Como se ha mencionado una de las características de esta empresa es quizá el que combina los problemas de los extremos de magnitud con mucha frecuencia, sin poder aprovechar en cambio sus ventajas."<sup>13</sup>**

---

<sup>13</sup> Reyes Ponce Agustín, La Empresa, Pág. 86

### 4.3. Papel de la Empresa en la Economía.

"El mundo vive en este fin de siglo una profunda transformación. La internacionalización de los procesos y el avance en la tecnología de las telecomunicaciones estrechan la interdependencia y tornan inviable cada vez más, el modelo aislado. La formación de bloques de países que colaboran entre si para mejorar su producción alcanzan altos niveles de competitividad y así imponerse en los mercados mundiales, obligándose con ello a las naciones a tratar de insertarse con ventaja en esta competencia mundial."<sup>14</sup>

La competitividad está en el centro mismo del desarrollo contemporáneo, si en el pasado se pensaba que el crecimiento podía basarse únicamente en la posesión de recursos naturales o en la abundancia de mano de obra, hoy la situación responde mejor al dicho: "Para vivir bien una nación tiene que producir bien".

México se encuentra entre las naciones que buscan un desarrollo económico y social que permita a su población mejor calidad de vida y bienestar. Su política de progreso

---

<sup>14</sup>Rojas Anzula Sérbulo, Teoría del Crédito y la Cobranza, Pág. 56

sustenta sus acciones en el convencimiento de que la coyuntura internacional altera equilibrios establecidos, modifica las relaciones de poder y abre nuevas posibilidades a los países que tengan la capacidad para adaptarse oportunamente a la nueva dinámica.

"En México, las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen la mayoría de los establecimientos comerciales e industriales del país (97%), generan parte sustancial de empleo (49%) y producen alrededor del 10% de P.I.B."<sup>15</sup> Se caracterizan salvo notables excepciones por su escaso valor agregado debido a la falta de tecnología o de obsolescencia de la misma y por su personal insuficientemente capacitado.

Ante el reto que la competitividad internacional y de la globalización de los mercados, es claro que este sector tan importante para la Economía Mexicana se vea amenazado.

El momento actual exige estrategias firmes para apoyar a este sector para que en las condiciones actuales, sea capaz de formular esquemas más racionales y más

---

<sup>15</sup>Fuente: Revista de la Facultad de Contaduría y Administración U.N.A.M., Noviembre 94. Pág. 6

susceptibles de alcanzar el éxito en el mediano y largo plazo.

Con este propósito, se ha puesto ya en marcha lo que en nuestro país se a dado en llamar La Empresa Integradora y que en países como Italia y Japón se conoce como "Consortios de Empresas". En tal esquema se conserva la individualidad de cada pequeña empresa, pero se utiliza la fuerza de varias de ellas para negociar préstamos, compartir la tecnología, llevar al máximo los planes de capacitación y aumentar su capacidad de gestión a nivel nacional e internacional.

Con esta organización microempresarial que para operar sanamente requiere además, de la infraestructura de financiamiento adecuada así como de proporcionar a los microempresarios la capacitación necesaria para poner en marcha este esquema; buscándose mejorar la estructura organizativa y financiera de las pequeñas empresas mexicanas.

De manera paralela, para poder resolver la delicada situación por la que atraviesa este sector, los interesados deben reconocer la importancia que para el desarrollo y el crecimiento de sus industrias tiene la tecnología, único

medio para sobrevivir en un mundo de creciente competencia y en particular, la tecnología que se genere en el país.

Aunado a lo anterior la formación de recursos humanos calificados, el acceso a la información técnica y de mercado y la promoción de un ambiente innovador dentro de la organización, son elementos indispensables de supervivencia para poder entrar a la competencia.

Ante este panorama, la contribución que las universidades pueden hacer en apoyo al desarrollo de la micro y pequeña industria, reviste un carácter total. La U.N.A.M., en particular, además de su papel central en la formación de recursos humanos asesora a la industria en la implantación de nuevas tecnologías y procedimientos que modernicen su operación y optimen sus recursos; gracias a su planta académica y a su infraestructura genera prototipos, desarrollos tecnológicos, así como materiales e insumos que pueden ser utilizados para su uso directo en su desarrollo a nivel industrial.

Los cursos de Educación Continua que ofrecen la mayoría de las dependencias académicas de la U.N.A.M. incluyen, en su programación, temas de mayor relevancia

para la actualización de los profesionales y un buen número está dirigido a la pequeña y mediana empresa, así como pensados de forma que su enfoque práctico repercute realmente en la actualización y capacitación de los que participan en ellos.

Desde hace 10 años la U.N.A.M. cuenta con el Centro para la Innovación Tecnológica, dependencia que se ha constituido en un sólido vínculo entre la investigación que se desarrolla en su ámbito y el sector productivo del país. Ofrece a la empresa asesorías para el establecimiento de propiedad industrial, el dictamen técnico de proyectos, la selección y la búsqueda del mejor precio en la compra de tecnología, la búsqueda y el análisis de la información técnica y la formulación de mercado, entre otros múltiples servicios.

Otro mecanismo más para vincular a la U.N.A.M. con las agrupaciones micro, pequeñas y medianas, es el Sistema Incubador y de Empresas Científicas y Tecnológicas. a través de este Sistema se promueve la creación de nuevas empresas con base tecnológica, o bien se apoya al desarrollo de innovaciones para empresas ya constituidas que no tengan los recursos para llevarlo a cabo por si mismas.

Para convertir en realidad las expectativas de progreso que se abren para México requerirá redoblar el esfuerzo conjunto de los grupos financieros, los gubernamentales, los empresariales y los académicos. El nuevo esquema no sólo requiere de financiamiento, de voluntad política o de capacitación, requiere de todo ello en conjunto.

La U.N.A.M ha hecho público su deseo de contribuir y compartir experiencias que, estamos seguros, servirán para el desarrollo de un gran proyecto: El Fortalecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas.

"La U.N.A.M. seguirá con mucha atención los trabajos que el grupo de especialistas reunidos desarrollen en los próximos meses, porque los resultados que se obtengan, así como las propuestas que se hagan, repercutirán en las estrategias que los diferentes sectores del país han puesto en marcha y contribuirán indudablemente a enriquecerlas. Las conclusiones a que se llegue y los cambios a que se de lugar serán en beneficio de todos y aún mejor, para el bien del país."<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup>García Cruz Julian, Importancia de la Empresa en la Economía, Pág. 9

#### **4.4. Historia de la Empresa Investigada.**

La empresa se fundó en el año de 1932, por el Sr. Ramón García, registrándola con el apellido de su esposa, llamándose de esta forma Casimires Villazón, S.A.. La empresa estaba ubicada en la calle de República de Cuba en el centro de la Ciudad; en un principio estaba registrada como tienda de casimires, sus ventas eran al menudeo y siguieron así por algún tiempo.

Después de algunos años los hijos del fundador José Luis y Ramón García Villazón ambos Licenciados en Administración entraron al negocio con nuevas ideas; para ese entonces el establecimiento contaba con un sastre que prestaba sus servicios a los clientes, lo que resultó exitoso en virtud de lo cual decidieron abrir su propia fábrica de trajes.

La fábrica se inició en el año de 1970, y estaba ubicada en la calle de Avena, al Sur de la Ciudad. Continuó el éxito de la empresa, por lo que se vieron obligados a cambiar la ubicación de la fábrica con el objeto de ampliar sus operaciones, se fueron a Naucalpan Estado de México, lugar donde además de la fábrica se instaló una bodega.

Con el transcurso del tiempo se empezaron a tener problemas en la fabricación de trajes, lo que ocasionó el cierre del negocio, quedándose con la tienda del centro y el almacén. Cuando el fundador decidió separarse del negocio, se vendió la tienda comprándola los hijos y de ésta forma continuaron con la empresa.

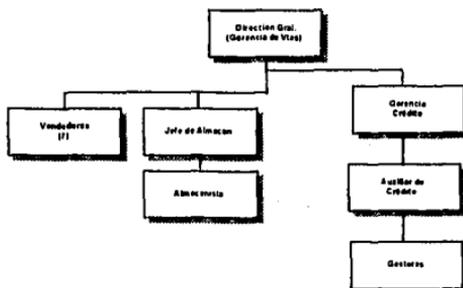
Como sólo tenían el almacén, decidieron cambiar el giro de la empresa, dedicándose no solo a la venta de casimires, sino a telas de cualquier tipo.

Actualmente la empresa comercializa productos de varias fabricas haciéndose de esta forma intermediarios y vendiéndose solo al mayoreo.

La mayor parte de los clientes son maquiladores, que le fabrican a tiendas como Liverpool, Palacio de Hierro, Suburbia, etc., Aunque también gran parte de su cartera esta en clientes que hacen ropa para venderla directamente al consumidor final.

A la fecha los hermanos García Villazón se separaron quedando al frente de Casimires Villazón, S.A. de C.V. el

**Sr. José Luis García Villazón, en la actualidad su organización es la siguiente:**



**Casimires Villazón, S.A. cuenta con un número de 18 personas trabajando para la empresa y tiene un promedio de ventas anuales de N\$12,000,000.00.**

**CAPITULO V**  
**INVESTIGACION**  
**DE CAMPO**

## **5.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:**

**5.1.1. Selección del tema:** El tema seleccionado cumplió con los requisitos mínimos que toda selección debe observar, ya que en él se encuentra un interés general porque debido a la situación económica por la que atraviesa el país, el crédito se ha convertido en parte fundamental para el buen funcionamiento de cualquier empresa. Además los sistemas de crédito modernos son ajustables para las diferentes necesidades de la empresa sin importar cual sea el giro de la misma.

Al final de la investigación se contará con mayores conocimientos sobre el tema lo cual representa un beneficio para la empresa investigada ya que se propondrán estrategias que ayuden al establecimiento de mejores políticas de crédito, que a su vez ayudaran a la misma para tener una mayor liquidez, y para los suscritos como profesionales, porque dará un conocimiento más amplio sobre el tema.

Con esta investigación se dará una propuesta para un saneamiento de las políticas de crédito comercial que se ha manejado hasta el momento en la empresa, evitando con

esto falta de liquidez, el endeudamiento con créditos bancarios, los gastos por contratación de abogados para algunos cobros, etc.

#### 5.1.2. Ubicación del Tema:

Para ubicar el tema dentro del campo de la administración, se siguió el método deductivo que va de lo general a lo particular, como se indica a continuación:

- 1) CARRERA: LICENCIADO EN ADMINISTRACION
- 2) RAMA DE ADMINISTRACION, AREA FINANCIERA.
- 3) TEMA GENERICO: DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA
- 4) TEMA ESPECIFICO: OTORGAMIENTO DE CREDITO COMERCIAL EN LA EMPRESA DEL RAMO TEXTIL CASIMIRES VILLAZON, S.A. DE C.V.

#### 5.1.3. Planteamiento del problema.

El otorgamiento de crédito comercial en una empresa del ramo textil, representa el mayor porcentaje de sus ventas, y esto origina que para poder ser competitivo dentro del mercado es necesaria la expedición de créditos.

**En la actualidad los periodos de crédito más utilizados son los de treinta y sesenta días y es aquí donde radica el problema, ya que en este tipo de empresa en realidad estos plazos siempre se hacen mayores lo cual trae como consecuencia que la empresa experimente problemas de falta de liquidez, que a su vez conlleva a otros problemas como el uso excesivo de créditos por parte de la empresa para seguir solventando su inversión inicial; así mismo acarrea una descapitalización.**

**La causa por la que se hacen mayores los plazos es por que la empresa no tiene una política de crédito bien estructurada, siendo este el motivo por el que se excede el límite de crédito de las líneas otorgadas, teniendo como consecuencia que los clientes no puedan cumplir con sus compromisos en el corto y el mediano plazo.**

#### **5.1.4. Objetivo del trabajo:**

**- General: Elaborar un estudio que permita implantar un sistema de otorgamiento de créditos comerciales acorde a las necesidades y requerimientos de la empresa.**

**- Específicos:**

**Identificar las fallas del sistema que maneja la empresa.**

**Coadyuvar a mejorar la política de crédito para la empresa.**

**Proponer mecanismos para reducir las cuentas incobrables.**

**Mejorar la cartera de clientes y tener flujo de efectivo.**

**Buscar prescindir del otorgamiento de crédito a clientes mayor a su capacidad.**

**Otorgar los plazos de crédito de acuerdo a la historia crediticia.**

**Evitar la saturación de las líneas de crédito.**

**5.1.5. Hipótesis:**

**En base a los problemas por los que la empresa atraviesa en estos tiempos y en la experiencia que nos a**

**dado trabajar para la misma, se plantea la siguiente hipótesis:**

**La implantación de un adecuado sistema para el otorgamiento de crédito redundará en la pronta recuperación de la cartera, contribuyendo al saneamiento financiero de la empresa.**

**-Variable independiente: Implantación de un adecuado sistema de crédito.**

**-Variable dependiente: La pronta recuperación de la cartera y el saneamiento financiero de la empresa.**

## **5.2. SEGUNDA FASE DE LA INVESTIGACIÓN:**

### **5.2.1. Recopilación de la información.**

Los procedimientos utilizados para obtener información acerca del problema de investigación planteado y de la hipótesis del trabajo, fueron la investigación documental basada en la bibliografía presentada al final del presente trabajo y la investigación de campo (la investigación de campo se realizó dentro de la empresa del ramo textil Casimires Villazón , S.A. de C.V. objeto del presente estudio).

Se trabajó con la técnica de entrevista y cuestionarios tanto abiertos como cerrados, que fueron aplicados al 100% de los vendedores de la empresa y a una muestra representativa de los clientes de la misma, que se seleccionaron por representar el 80 % de la cartera en cuanto a los montos de sus líneas.

### **5.2.2. Recopilación documental.**

Se revisaron libros y artículos sobre el tema y se vaciaron los datos relevantes en hojas de trabajo, para posteriormente clasificar la información de acuerdo al desarrollo de la investigación.

## **5.3. TERCERA FASE DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **5.3.1. Procesamiento.**

Después de la recopilación de datos se pasó a la fase de procesamiento, que consistió en la organización de los elementos obtenidos durante la investigación.

- Estructuración del trabajo.
- Análisis de la información.
- Elaboración de gráficas y cuadros.

La redacción del trabajo de investigación es el proceso de desarrollo mediante la expresión escrita, lo cuál se refiere a cada una de las partes que conforman el índice temático.

## **5.4. CUARTA FASE DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **5.4.1. Interpretación.**

La interpretación de la información obtenida en la investigación, significa someterla a un análisis y explicación, con el fin de llegar a conclusiones y recomendaciones.

"La interpretación o explicación es el proceso mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recibida. La investigación documental efectúa la interpretación de la información por medio de la explicación por conclusiones."<sup>17</sup>

## **5.5. QUINTA FASE DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **5.5.1. Comunicación de resultados de la investigación.**

Es la información sobre los logros obtenidos durante el trabajo, que se presenta mediante la estructuración del informe.

---

<sup>17</sup>Van Horne James, Administración Financiera. Ed. Prentice Hill, México 1984. Pág. 72

### **5.5.2. Estructuración del informe.**

**-Portada:** Cubierta anterior del informe de investigación, debe mostrar todos los elementos que indique el trabajo: Autor, Director del seminario, año y lugar de la publicación, el tema mismo, etc.

- Dedicatorias
- Índice
- Introducción
- Marco teórico
- Caso práctico: Aplicación de cuestionarios abiertos y cerrados y una entrevista abierta.
- Conclusiones y Recomendaciones
- Bibliografía
- Glosario

### **5.6. Metodología.**

La investigación de campo consta de tres partes, mismas que al final serán de utilidad para obtener conclusiones.

En la primera parte se realizó, un cuestionario de 10 preguntas abanico, que fue aplicado a los 7 vendedores que representan el total del universo del departamento de la

empresa, para de esta forma obtener información interna de la gente que esta relacionada con el problema.

En la segunda parte se elaboró otro cuestionario de preguntas cerradas, que fue aplicado a una muestra de 30 clientes que gozan de una línea de crédito con la empresa, se hizo esta encuesta en segundo lugar porque basados en las opiniones de los vendedores se formularon las preguntas. (Se escogieron 30 clientes porque estos representan el 80 % de la cartera total en lo que a monto se refiere).

Por último se realizó una entrevista al Gerente de Crédito y Cobranza de la empresa.

A continuación se exponen los resultados de dicha investigación.

## 5.7. Cuestionario a Vendedores.

1.- ¿Que opina usted del sistema de crédito de la empresa?

- A) Es necesario para obtener más clientes ( )
- B) Ayuda a mantener la relación comercial ( )
- C) Es regular, ya que hacen falta controles internos ( )

2.- ¿Cuales son las fallas que ve al sistema?

- A) Se otorga crédito a clientes nuevos con pocas referencias crediticias. ( )
- B) Mala planeación en el manejo de la cartera, ya que se surte a clientes con adeudo. ( )
- C) No existe garantía alguna sobre pedidos de clientes nuevos. ( )

**3.- De una propuesta para el otorgamiento de nuevas líneas.**

- A) Verificación de las referencias comerciales.( )  
(bancos, proveedores, estados financieros auditados, etc.)
- B) Visitar el establecimiento del cliente. ( )

**4.- ¿De que forma elegiría usted a cual cliente darle crédito y a cual no?**

- A) De los que muestran estados financieros sanos y están bien establecidos. ( )
- B) Que haya realizado más de cinco operaciones de contado. ( )
- C) Aquellos que no otorguen la información solicitada por el departamento de crédito, o que no cubran los requisitos mínimos necesarios. ( )

5.- ¿Como haría Usted para que un cliente que esta en su límite de crédito no se siga endeudando?

A) Manejar Estados de Cuenta de las líneas de crédito autorizadas. ( )

B) Saldar sus vencimientos para disminuir sus responsabilidades crediticias. ( )

6.- ¿Que medios utilizaría para mejorar los pagos de su cliente a crédito?

A) Ofrecer un descuento adicional por pronto pago. ( )

B) Dar a conocer al cliente las condiciones de venta. ( )

C) Llamadas telefónicas a manera de recordatorio de vencimientos. ( )

7.- ¿ Cual es la opinión sobre la investigación que se hace a un cliente nuevo?

A) Es necesaria para el otorgamiento de créditos. ( )

B) Debe de hacerse más a fondo. ( )

C) No es necesaria. ( )

**8.-¿ De que manera mejoraría esta investigación?**

**A) Obtener los datos personalmente. ( )**

**B) Realización de una visita ocular de las instalaciones de los posibles clientes. ( )**

**C) Revisión a fondo de la información financiera solicitada al cliente. ( )**

**9.- ¿Que opina de el plan de crédito que se ofrece a los clientes en la empresa?**

**A) Debe manejarse de acuerdo a la situación de cada cliente. ( )**

**B) Se maneja de forma muy general y a todos los clientes se otorgan las mismas condiciones. ( )**

**C) Muchos de ellos lo desconocen. ( )**

**10.- ¿ Que solución propone para mejorar la calidad de los clientes?**

**A) Hacer una depuración de la cartera, para seleccionar los clientes más rentables a la empresa. ( )**

**B) Para otorgar el crédito se debe tomar en cuenta la experiencia de las primeras operaciones realizadas con el mismo. ( )**

**C) Apoyo del departamento de ventas con el área de cobranza. ( )**

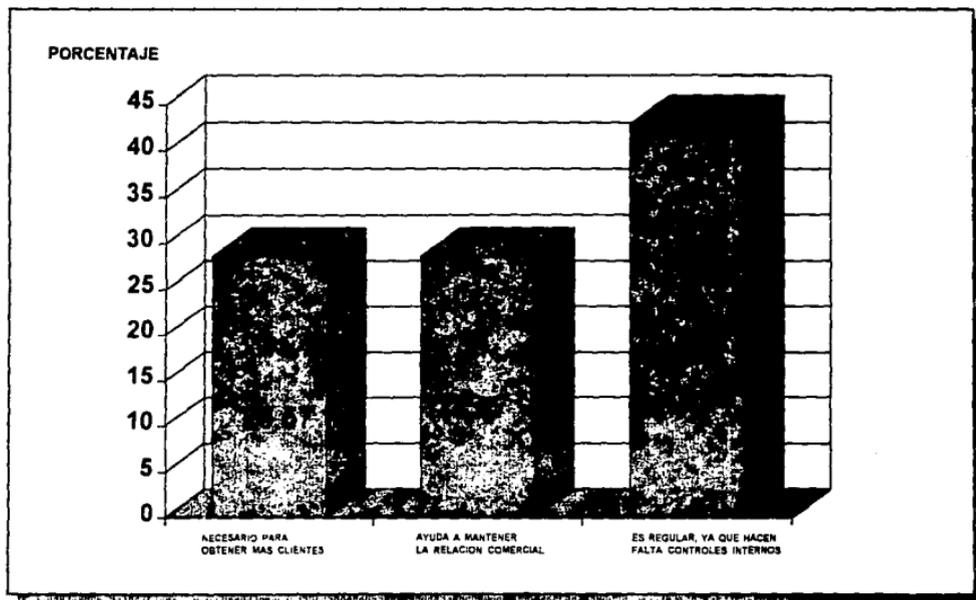
- Tabla de resultados en frecuencias:

Pregunta No.	Incisos	Frecuencia
1	a	2
	b	2
	c	3
2	a	3
	b	2
	c	2
3	a	4
	b	4
4	a	5
	b	3
	c	5
5	a	4
	b	5
6	a	3
	b	2
	c	3
7	a	7
	b	4

	c	1
8	a	2
	b	4
	c	3
9	a	4
	b	4
	c	3
10	a	5
	b	4
	c	3 <sup>18</sup>

<sup>18</sup>Las preguntas de este cuestionario fueron de abanico u opción múltiple y las respuestas anotadas se dan de acuerdo a la frecuencia de las mismas, es por eso que no todos los resultados coinciden con el número de entrevistados, ya que algunos de los entrevistados dieron más de una respuesta.

# 1.- QUE OPINA UD. SOBRE EL SISTEMA DE CREDITO Y COBRANZA



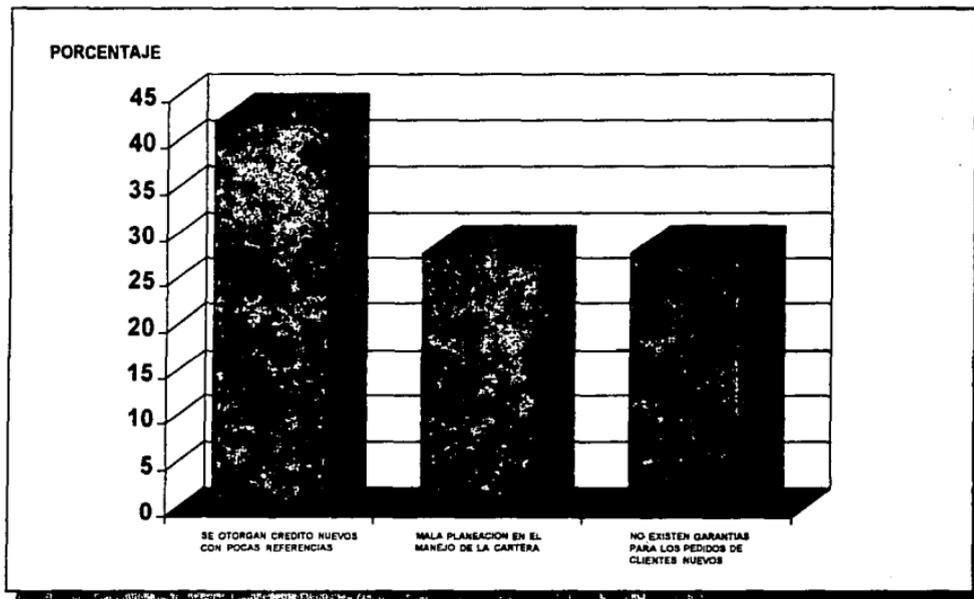
## OPINIONES

BASE 7 ENTREVISTAS

El gráfico nos muestra que la mayoría de los vendedores afirman que las políticas de crédito de la empresa son regulares, aunque necesarias para la obtención de clientes nuevos y el mantenimiento de una sana relación comercial con sus clientes.

Así se denota que una de las necesidades de la empresa es el manejo de mayores controles internos en cuanto a lo que crédito se refiere.

## 2.- CUALES SON LAS FALLAS QUE UD. LE VE AL SISTEMA

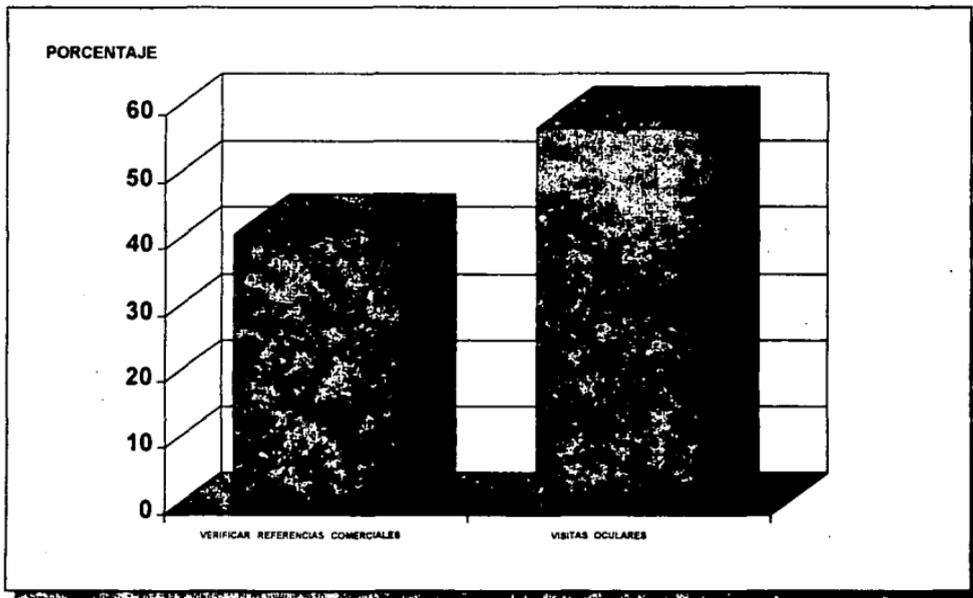


**FALLAS**

**BASE 7 ENTREVISTAS**

**Esta gráfica nos adentra más en el problema de la empresa, ya que como se puede ver los créditos se otorgan teniendo muy poca información acerca de los adquirientes del mismo, no se tienen garantías sobre los primeros pedidos de los nuevos clientes, y además existe una mala planeación en el manejo de la cartera.**

### 3.-DE UNA PROPUESTA PARA EL OTORGAMIENTO DE NUEVAS LINEAS

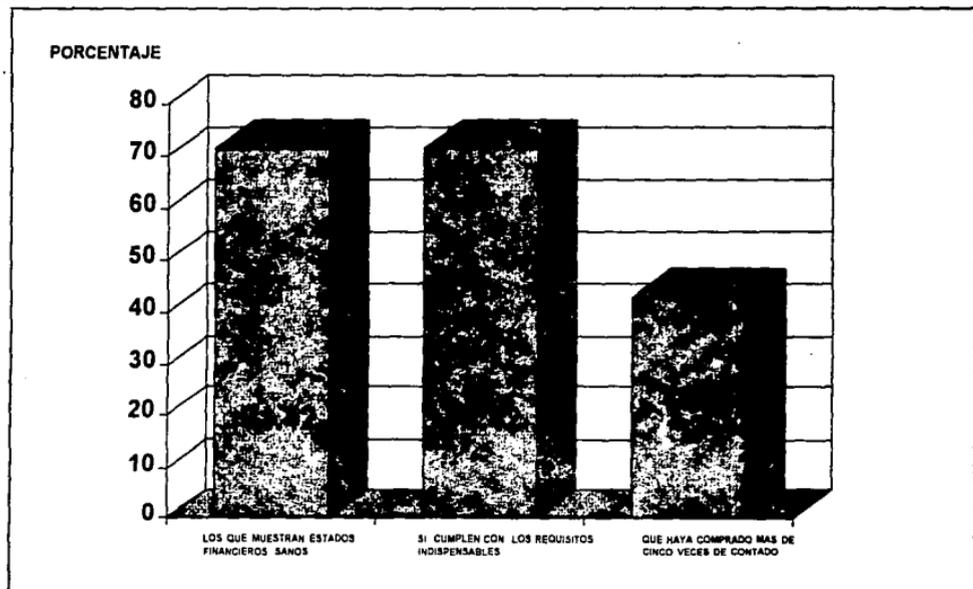


**SOLUCIONES**

**BASE 7 ENTREVISTAS**

**Como esta gráfica lo indica los vendedores creen que con la realización de visitas oculares y la verificación de las referencias comerciales es suficiente para el otorgamiento de nuevas líneas de crédito.**

#### 4.-DE QUE FORMA ELIGIRIA UD. A QUE CLIENTE DARLE CREDITO



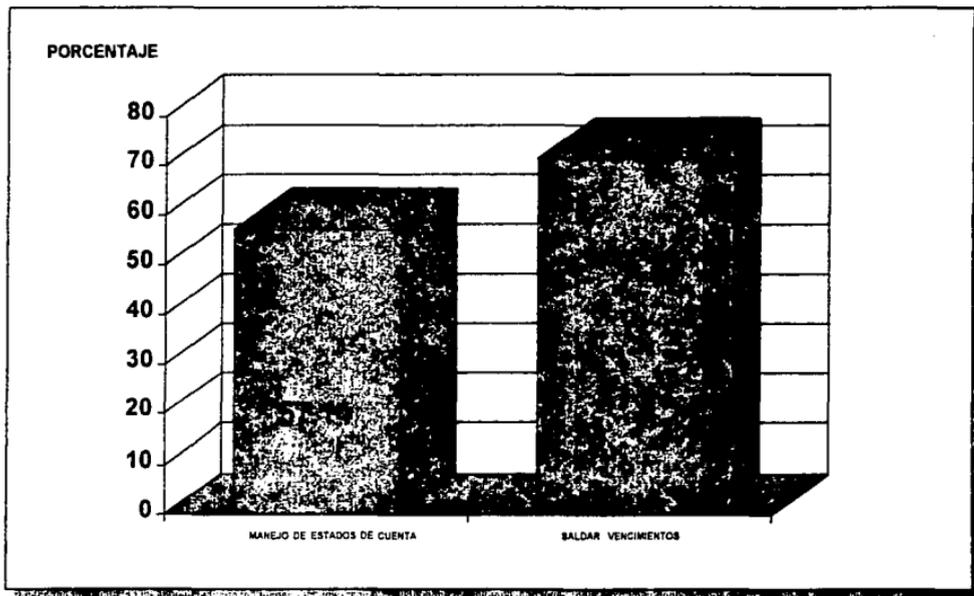
**SOLUCIONES**

**Algunas soluciones que más frecuencia tuvieron dentro de la encuesta son las que la gráfica nos enseña.**

**Notamos que para seguir dando crédito a un cliente los vendedores piensan que sería necesario la revisión de estados financieros de los mismos, y que solo si estos reflejan una situación favorable debería de darse al cliente lo que este solicita, por el contrario si no se cumpliera con estos requisitos las operaciones deberán suspenderse hasta que exista aclaración.**

**También muestra que con los clientes nuevos se deberían de exigir por lo menos cinco operaciones de contado antes de otorgarles crédito.**

## 5.-COMO HARIA UD. PARA QUE UN CLIENTE NO EXCEDA SU LINEA DE CREDITO



**SOLUCIONES**

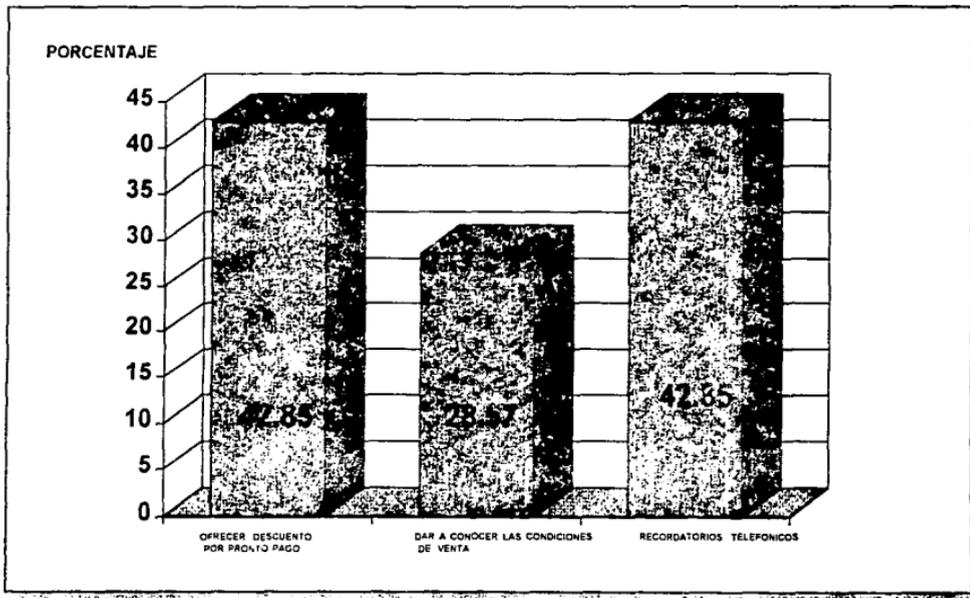
**BASE 7 ENTREVISTAS**

Por lo que la gráfica muestra, se nota que la empresa no proporciona estados de cuenta a sus clientes lo cual es de gran ayuda para que se mantenga un mejor manejo de la cartera, ya que cada cliente tendrá un mayor control sobre la situación de su línea.

Además con el manejo de estados de cuenta será más fácil para la empresa el exigir a sus clientes que se salden algunos vencimientos antes de el otorgamiento de crédito.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

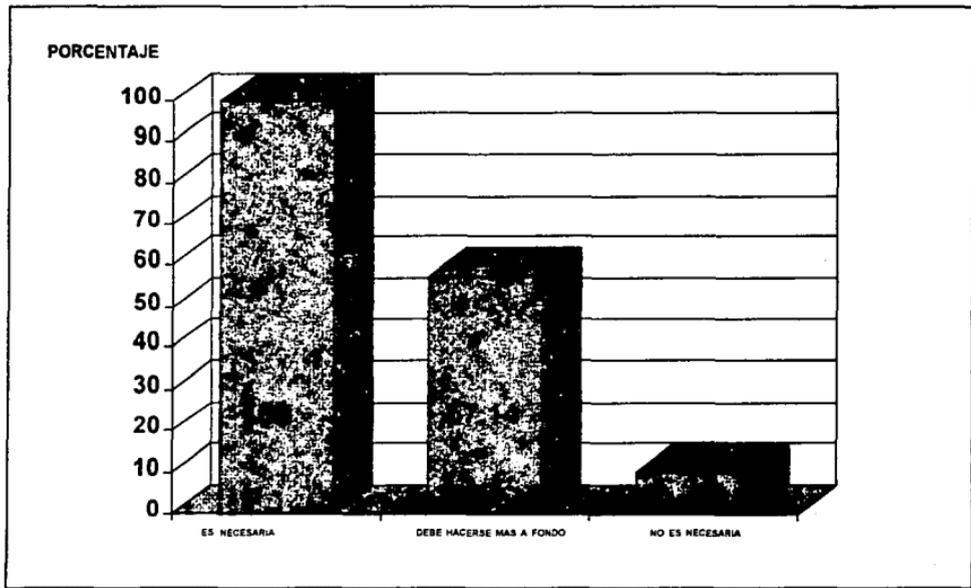
## 6.-QUE METODOS UTILIZARIA PARA MEJORAR LOS PAGOS DE SUS CLIENTES



**METODOS**

Como podemos darnos cuenta con esta gráfica existen varios métodos para la agilización en la recuperación de la cartera y los que más resultado obtendrían son; el ofrecer un descuento por pronto pago y el hacer recordatorios telefónicos unos días antes de los vencimientos para que los clientes consideren los mismos dentro de sus programas de pago.

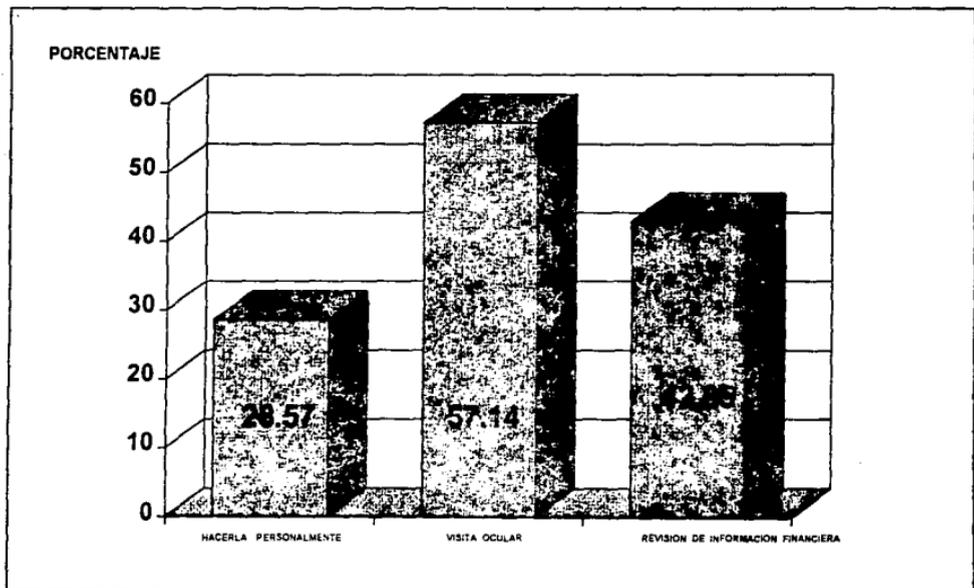
## 7.- CUAL ES SU OPINION SOBRE LA INVESTIGACION QUE SE HACE DE UN CLIENTE NUEVO



**OPINIONES**

La gráfica nos muestra que la investigación para otorgar crédito a clientes nuevos es necesaria, pero que la que realiza la empresa debe de hacerse más a fondo porque la actual se basa solo en la solicitud de referencias comerciales.

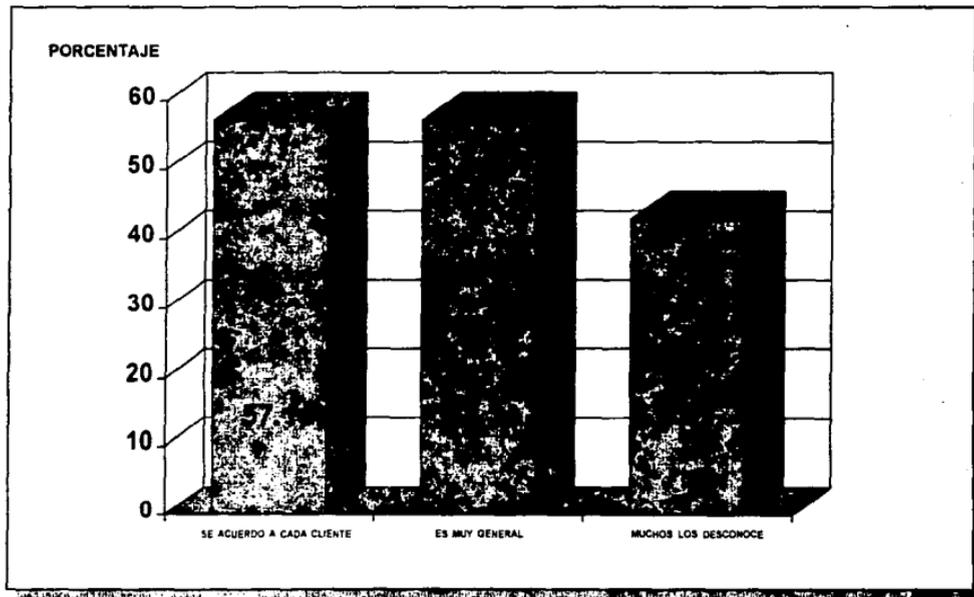
## 8.- DE QUE MANERA MEJORARIA ESTA INVESTIGACION



**MANERAS**

**Aquí podemos notar que para mejorar la investigación realizada por la empresa en la actualidad, es necesaria la solicitud y revisión de información financiera, y para los vendedores es muy importante el realizar una visita ocular, por considerarse como la primera impresión de los nuevos prospectos.**

## 9.- QUE OPINA DEL PLAN DE CREDITO QUE SE OFRECE A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA



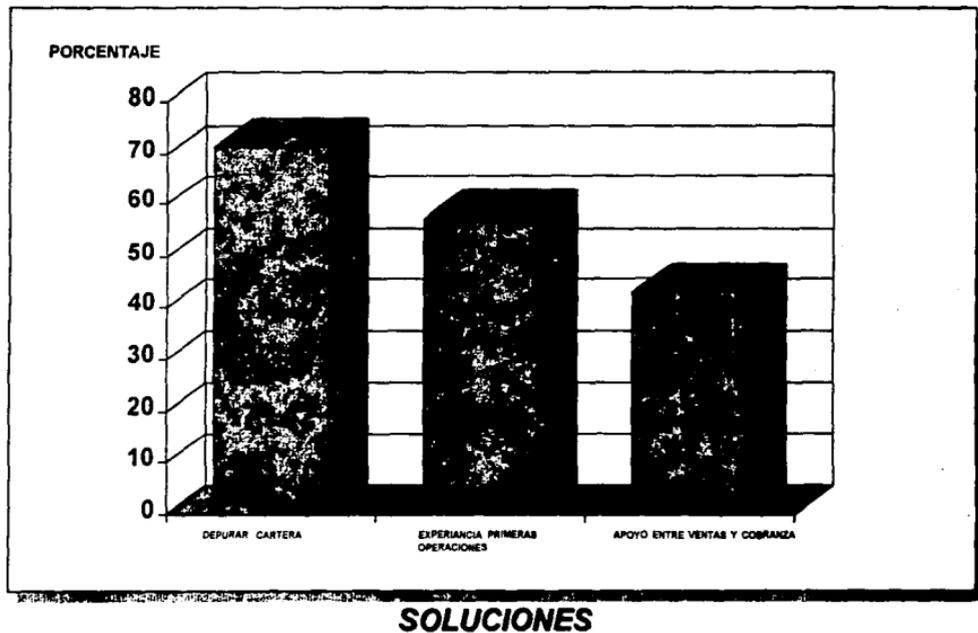
**SOLUCIONES**

**BASE 7 ENTREVISTAS**

En opinión de los vendedores de la empresa el plan de crédito que maneja la empresa es muy general, con lo que se refieren a que para todos los clientes es el mismo. Los vendedores piensan que se debería de manejar de acuerdo a las necesidades de cada cliente así como al giro de los mismos.

También se vuelve a notar la falta de comunicación con los clientes ya que de acuerdo a la encuesta muchos de los mismos no conocen bien el plan de crédito que la empresa les ofrece.

## 10.- QUE SOLUCION PROPONE PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS CLIENTES



Según lo indica esta gráfica para mejorar la calidad de los clientes que tiene la empresa es necesario hacer una depuración de la cartera vigente para escoger dentro de la misma solo a los clientes que en realidad sean buenos de acuerdo a lo mencionado con anterioridad, también existe la propuesta de lograr una mejor comunicación entre los departamentos de ventas y cobranzas para el buen manejo de los límites de crédito y la situación de las líneas de crédito en vigencia.

En esta época es muy positivo el considerar las primeras experiencias con cada cliente para la depuración arriba mencionada.

## 5.8. CUESTIONARIO A CLIENTES

1.- ¿Cómo le parece el sistema de crédito que maneja con la empresa?

---

---

---

2.- Le afecta la investigación que le hace la empresa antes de otorgarle un crédito.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

PORQUE \_\_\_\_\_

---

---

3.- Estaría dispuesto a brindar mayor información, que la solicitada a la fecha.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

PORQUE \_\_\_\_\_

---

---

4.- Sería de utilidad para Usted que se le hicieran llegar estados de cuenta, para que obtuviera un mayor control sobre su línea de crédito.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

PORQUE \_\_\_\_\_

---

---

---

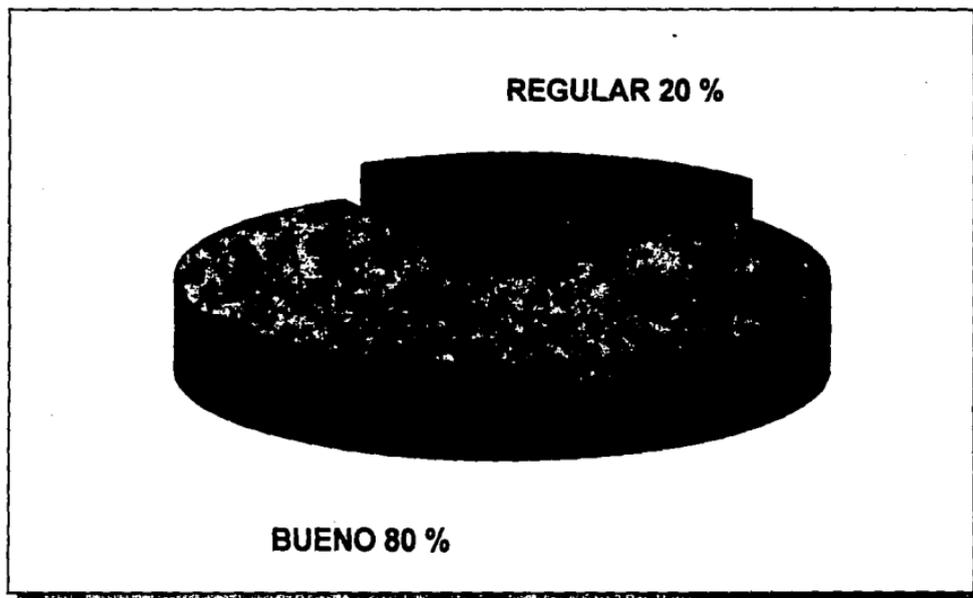
5.- ¿Como política crediticia de la empresa el que Usted tuviera que realizar sus primeras tres compras de contado le parece?

---

---

---

**1.- EL SISTEMA DE CREDITO QUE MANEJA CON NOSOTROS LE PARECE :**

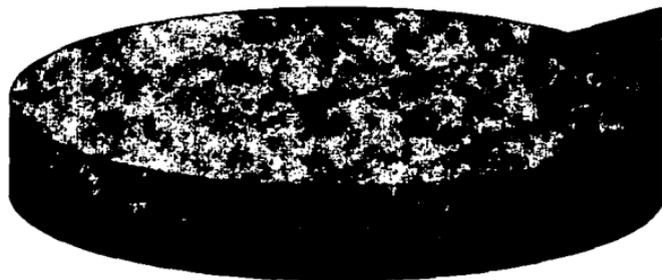


**ENCUESTA A CLIENTES  
CREDITO Y COBRANZAS**

Esta gráfica muestra que un 80 % de los clientes piensan que el sistema de crédito es bueno, lo cual nos lleva a suponer que el problema no radica en los plazos, o la cobranza, si no más bien en el control del mismo. Pero el 20 % que dice que el sistema es regular puede indicar cierta inconformidad por el sobrecargo de operaciones.

De aquí se pueden tomar las bases para hacer los cambios en la política crediticia, ya que lo que busca cualquier compañía es dar el mejor servicio y por lo tanto se debe tratar de reducir ese 20 % de inconformidad con el sistema.

**2.- LE AFECTA SER INVESTIGADO POR NUESTRA COMPAÑIA  
PARA DARLE UN CREDITO**

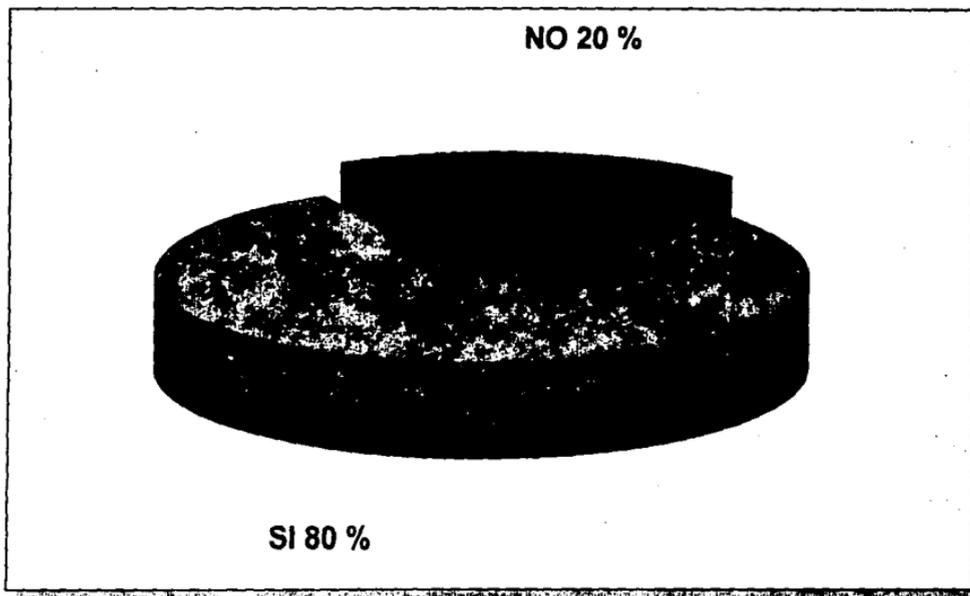


**NO AFECTA 100 %**

**ENCUESTA A CLIENTES  
CREDITO Y COBRANZAS**

Como lo demuestra esta gráfica no representa ningún problema para la empresa la investigación que realiza antes del otorgamiento de un crédito, razón por la cual se crean dudas sobre la misma investigación ya que dentro de la empresa existe un porcentaje de cuentas malas, mismas que se reducirían si la investigación se hiciera más a fondo ya que en la actual lo único que se pide a los clientes son referencias comerciales.

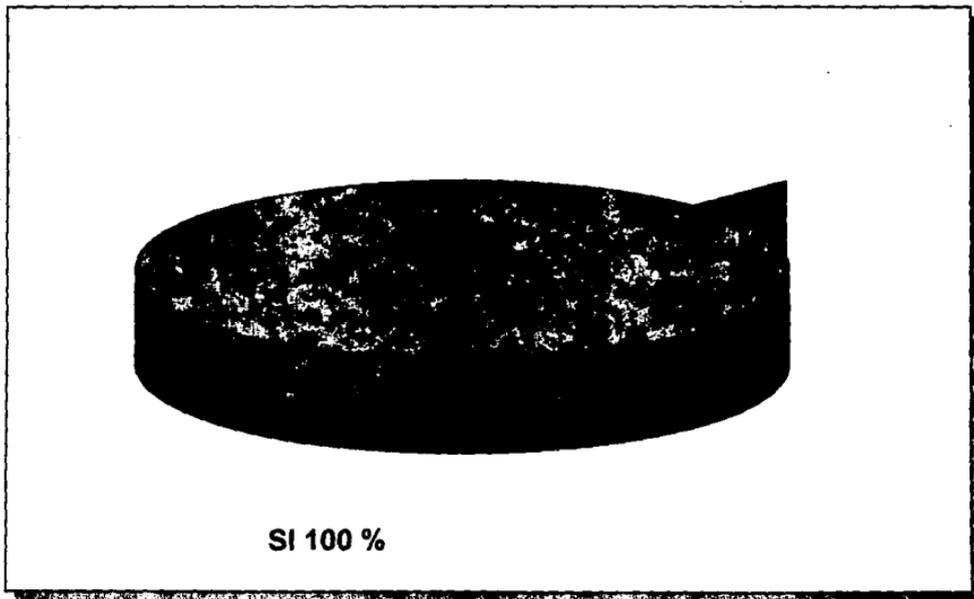
**3.- ESTARIA DISPUESTO A BRINDAR MAYOR INFORMACION QUE  
LA  
SOLICITADA A LA FECHA**



**ENCUESTA A CLIENTES  
CREDITO Y COBRANZAS**

Esta gráfica nos confirma lo que planteamos en la anterior ya que como podemos ver existe un 20 % de los clientes de la empresa que no estarían dispuestos a brindar mayor información que la que se les ha solicitado hasta la fecha, información que podría ser estados financieros, referencias bancarias, etc.

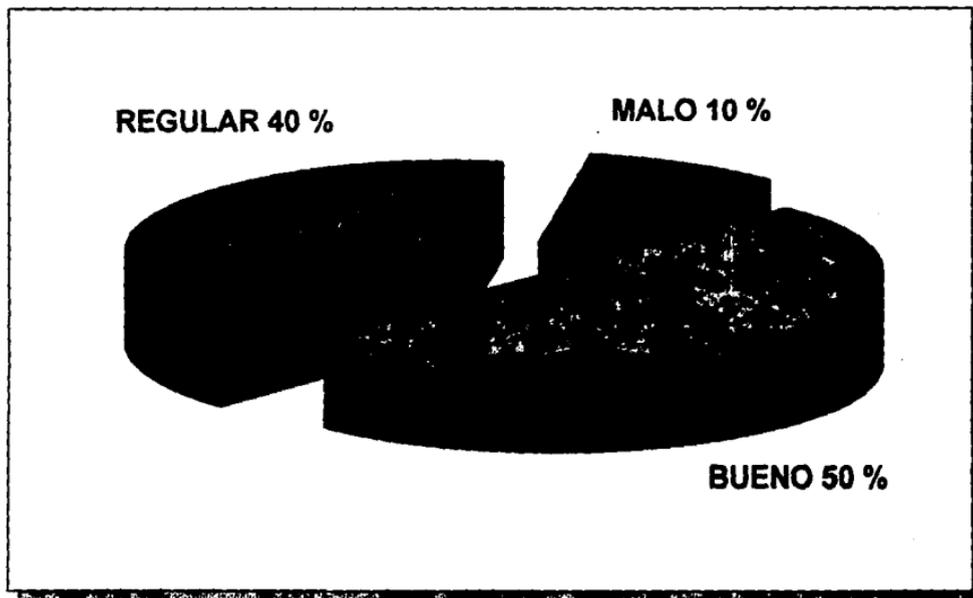
#### **4.- LE SERIA DE UTILIDAD EL MANEJO DE ESTADOS DE CUENTA**



**ENCUESTA A CLIENTES  
CREDITO Y COBRANZAS**

Esta gráfica es una muestra más de que mucho de lo que hace falta dentro de la empresa es tener un mayor control sobre su departamento de crédito en cuanto al manejo de las políticas a seguir y los procedimientos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del mismo, ya que el 100 % de los clientes encuestados están de acuerdo en que la empresa debería proporcionarles estados de cuenta, para que fueran los mismos clientes los que pudieran ayudar a la empresa teniendo un mayor control sobre los créditos solicitados con la misma.

**5.- EL PAGAR LAS TRES PRIMERAS VENTAS DE CONTADO LE PARECE:**



**ENCUESTA A CLIENTES  
CREDITO Y COBRANZAS**

Esta pregunta fue la que obtuvo la mayor división de opiniones, aunque también es de gran ayuda para resaltar quienes podrían ser los clientes con un mayor grado de riesgo, esto por que al preguntarles que si estarían dispuestos a realizar las primeras operaciones de contado para de esta manera poder hacerse sujetos de crédito, un 10 % de ellos nos dijo categóricamente que no estarían dispuestos, un 40 % nos informó que esto les parecía regular por que sus referencias son muy buenas pero que si esto fuera política de la empresa lo aceptarían.

## 5.9. ENTREVISTA

El Gerente de Crédito durante la entrevista informal que se sostuvo, dio información muy extensa acerca de la compañía, por lo que se realizó un resumen de la misma, en la cual se menciona solo aquella información que es considerada adecuada para esta investigación.

Para empezar habló sobre la investigación de crédito que realiza la empresa, explicando que siempre que un vendedor llega con un pedido de un cliente nuevo, este debe de dar tres proveedores o compañías a las cuales se puedan solicitar las referencias. En estas referencias se piden los siguientes datos:

- Tiempo de conocer al cliente
- Monto del crédito que manejan
- A que condiciones se les vende
- Observaciones (aquí indican como se considera al cliente)

Una vez recibidas las referencias se pasan a la gerencia para ser analizadas y confirmadas, aquí es donde

se toma la decisión de crédito; para tomar esta decisión se compara que las referencias no tengan diferencias entre ellas, sobre todo en cuanto al monto de crédito. Otro punto de importancia es el tiempo que transcurre entre la solicitud de las referencias y la respuesta de las mismas.

Una vez analizadas todas las referencias se procede a surtir el pedido.

En relación al problema del retraso e incumplimiento de los pagos, se dijo que casi todos los problemas a este respecto, habían surgido de clientes cuyos pedidos habían sido surtidos sin pasar antes por el departamento de crédito y sin ser autorizados, y que esto pasaba porque el dueño en algunas ocasiones al ver que las ventas bajaban autorizaba los pedidos sin darles el control interno necesario.

El Gerente indicó que para las cuentas a las cuales se les otorgó crédito sin revisión alguna, son pocas las soluciones que se pueden dar, más que darle un seguimiento estrecho a la cobranza; sin embargo indicó también que manejando un control sobre el otorgamiento de nuevas líneas de crédito, el problema disminuiría.

**Señaló que el ofrecer descuentos por pago anticipado, es una buena medida para estimular a los clientes a realizar sus pagos, sin llegar a los casos extremos de la detención de pedidos en trámite e inclusive lo legal.**

**Otra solución es la de reforzar la estructura y política de la compañía, para que no existan saltos de autoridad y responsabilidad. Por otro lado reconoció que también es necesario reforzar las investigaciones elaboradas a los clientes, tanto nuevos como a los ya conocidos.**

## **CONCLUSIONES**

A continuación se presentarán las conclusiones de los datos arrojados por la investigación:

De los cuestionarios aplicados a los clientes se obtuvo que un 80% de los clientes muestreados están de acuerdo con la política de crédito impuesta por la compañía, mientras el otro 20% dice que esta política es regular. Por estos porcentajes se puede decir que la política de la empresa es aceptable, pero es prudente mejorarla.

Por otro lado a ninguno de los cuestionados les afecta la investigación actual que hace la empresa para el otorgamiento de créditos; pero solo un 70% estaría dispuesto a proporcionar mayor información sobre su situación financiera para que se le de crédito, con esto se deduce que el 30% restante cabe en la categoría de cuentas malas.

En lo referente a evitar complicaciones por la falta de pago, se observa que un 80% de los encuestados están dispuestos a que no se les venda nada hasta que se cumpla con algún o algunos pagos vencidos, para que de este modo se puedan evitar un sobre cargo crediticio, que

no podrían solventar. El otro 20% no estaría conforme con que se tomara esta disposición, mostrando de nuevo que es aquí donde existe el riesgo de que una cuenta se convierta en una "cuenta mala".

Por último en lo referente a los clientes vemos que un 50% de los mismos están conformes con realizar algunas operaciones al contado antes de ser sujetos de crédito, lo cual es una práctica normal en la vida mercantil del país. Sin embargo un 40% de los encuestados dijeron que esta práctica les parecía normal, esto es porque en esta época el país atraviesa por una crisis en cuanto a flujo de efectivo.

El 10% restante manifestó no estar dispuesto a trabajar de esa forma para obtener un crédito.

Como se puede notar conforme se avanzó con el cuestionario, los porcentajes que podrían manifestar cuentas malas fueron bajando, esto es un dato muy importante para la investigación.

La otra encuesta se realizó con los vendedores de la empresa y también arrojó datos que son de gran utilidad.

La opinión que los mismos dan sobre el sistema de crédito de la empresa, les parece bueno aunque reconocen

que podría mejorar; ya que existen algunas fallas como la de otorgar el crédito sin haber tenido antes alguna operación al contado, el basarse solo en las referencias sin hacer una revisión de los estados financieros de los sujetos de crédito, para que de esta manera se evite el otorgamiento de créditos que pueden convertirse en cuentas malas.

También indican que ellos mismos deben estar conscientes de la calidad del cliente al ver si están bien establecidos.

Los vendedores piensan que para elegir a que clientes otorgar crédito y a cuales no, es básica la investigación previa (revisión de estados financieros, chequeo de referencias, etc.), aunque también debe tomarse en cuenta la primera impresión que tiene el vendedor o la confianza que pueda tener en ese cliente, ya sea por los años de conocerlo o porque ya realizó operaciones al contado.

Piensan también que para que el cliente no se endeude más de su capacidad, se deben respetar los límites de las líneas de crédito otorgadas, y procurar no vender si existe alguna operación que tenga la posibilidad de caer en cartera vencida.

Se denota la similitud existente entre los datos arrojados por las tres fases de la investigación, ya que tanto el gerente, como los clientes y los vendedores, aseguran que la política de crédito manejada por la empresa no es mala, aunque reconocen que se podría mejorar. También están de acuerdo en que para evitar que una buena cuenta se convierta en mala, es necesario establecer correctamente las líneas de crédito y llevar un control muy estricto sobre las mismas, ya sea a través del manejo de los estados de cuenta que se deben entregar a los clientes como un control más estricto de la cobranza.

El Gerente y los vendedores están de acuerdo en que debe llevarse a cabo una investigación más a fondo, y que esta podría ser por medio de la solicitud de los estados financieros recientes de los solicitantes. Con respecto a esto los clientes piensan en su gran mayoría, que no les afectaría proporcionar los datos necesarios para ser investigados de esta manera.

Otra coincidencia existente es la de los estímulos que deben de ofrecerse a los clientes sobre sus pagos, como pueden ser : el manejo de un descuento por pronto pago, o

bien la promesa de ampliación de la línea de acuerdo con su historial crediticio.

Puede contemplarse que la política crediticia de la empresa se adapta a la mencionada con anterioridad, ya que se utilizan varios de los puntos citados en el mismo para la investigación de crédito, como son: La visita ocular, la solicitud de referencias comerciales y el manejo de historiales de crédito.

Es por este análisis que se llegó a las siguientes conclusiones:

- Casimires Villazón por sus características se puede ubicar en el rango de las pequeñas empresas, por su número de empleados así como por la complejidad de los problemas técnicos, de ventas, etc., que presenta; ya que estos pueden ser resueltos por los ejecutivos de la empresa sin la necesidad o el requerimiento de un técnico u profesional en materia de esos problemas.

- La política crediticia seguida por la empresa Casimires Villazón no es la más adecuada para los tiempos actuales.

**- El control interno de crédito que tiene esta empresa en su cartera de clientes es obsoleta señalándose las siguientes fallas:**

**A) Los límites de las líneas establecidas por el Departamento de Crédito no son respetados.**

**B) La empresa carece de incentivos para mejorar la recuperación de la cartera.**

**C) La empresa no cuenta con la estructura adecuada de su Departamento de Crédito.**

**- Debido a la crítica situación económica por la que atraviesa el país, el crédito se ha convertido en un instrumento de apoyo de difícil manejo.**

**- El crédito es un instrumento que ayuda a la empresa con la transferencia de bienes económicos, además de mantenerla en el mercado.**

- La utilidad de la venta descansa, como todo crédito en la obtención del pago total a su debido tiempo.

- Las políticas de crédito tienen una influencia muy importante en las ventas de la empresa.

- El plazo de crédito es un medio efectivo que las empresas utilizan para influir en la demanda de su producto.

- Para obtener una mejor recuperación de las cuentas por cobrar el otorgamiento de descuentos es un instrumento que favorece dicha recuperación.

- En base a datos captados a través de encuestas, la práctica de un estudio para analizar la renovación crediticia, no presenta inconveniente alguno para los clientes de la empresa.

## **PROPUESTAS**

- Se considera la conveniencia de establecer una política de crédito adecuada, en la que se tengan mejores controles. Dentro de estos controles se debe establecer que la primera operación se maneje mediante un cheque, pagaré o alguna garantía para la realización de la misma.

Debe tenerse como un requisito que el solicitante proporcione la información financiera suficiente para que el Departamento de Crédito pueda tomar la decisión sobre el otorgamiento de la línea deseada. Así mismo se debe realizar una visita ocular al establecimiento del solicitante previa al estudio de factibilidad. En caso de que existiera un factor de riesgo para el otorgamiento del mismo la empresa debe solicitar dependiendo del monto de la línea el establecimiento de avales y/o garantías.

- Debido a la situación socioeconómica y política por la que se atraviesa en la actualidad es recomendable para la empresa Casimires Villazón implementar controles internos como los que continuación se presentan:

**A) Solicitud de estados financieros actualizados de los clientes por lo menos una vez al año con el fin de tener actualizada y documentada la cartera.**

**B) Comprar un seguro para disminuir riesgos comerciales de aquellos clientes que representen el mayor porcentaje de la cartera (80%-20%).**

**C) Crear un flujo de operaciones contemplándose desde la realización del pedido, el visto bueno de ventas y la autorización del Departamento de Crédito.**

**D) Manejar reportes mensuales en los que se represente la inversión en cartera de la empresa, integrando en los mismos cartera vencida por cliente para facilitar su control y detección.**

**E) Realización y envío de estados de cuenta a los clientes, con la finalidad de enterarlos oportunamente de sus vencimientos para tener una programación adecuada de sus pagos.**

- Para obtener una recuperación más rápida de la cartera es recomendable el establecimiento de políticas que estimulen a los clientes a realizar sus pagos anticipadamente, se sugieren las siguientes políticas:

A) El manejo de descuentos por pronto pago, lo que trae como consecuencia un beneficio en cuanto a costos de nuestro cliente y una recuperación en menor plazo de la liquidez de la empresa.

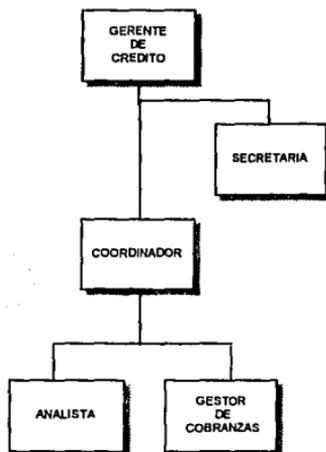
B) Presentar a los clientes la posibilidad de la apertura de líneas de crédito paralelas a la manejada con la empresa, que le ayuden a obtener liquidez y capacidad para el pago de sus adeudos.

C) Tener una mayor presencia con el cliente ya sea personalmente, vía telefónica o escrita y de esta forma hacer recordatorios de vencimientos futuros para así saber si existirán problemas para la recuperación y de esta manera proponer soluciones viables.

- Se estima conveniente que para obtener un mejor manejo del Departamento de Crédito no recaiga toda la

responsabilidad sobre una sola persona, ya que esto acarrea consecuencias no sanas para la empresa. Por lo que es recomendable ampliar la estructura del esquema crediticio la figura de un coordinador de crédito y de una secretaria, acción que ayudará a disminuir la carga de trabajo del departamento agilizando y haciendo más eficaces las decisiones a tomar, así mismo propiciar un manejo mas cercano de las cuentas con los clientes.

Se propone la siguiente estructura:



También existe la posibilidad de manejar un servicio externo de investigaciones de crédito dentro de esta organización.

**- Se recomienda que el proceso de otorgamiento se profesionalize en cuanto a su nivel académico.**

## **BIBLIOGRAFIA**

- AHUMADA CERVANTES RAUL. TITULOS Y OPERACIONES DE CREDITO. ED. HERRERO MEXICO 1969.

- BACA AGUILERA SERGIO. ASPECTOS BASICOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE UN DEPARTAMENTO DE CREDITO EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL. TESIS MEXICO 1965.

- CRUZADA MURILLO ANDRES. METODO PARA COBRADORES E INVESTIGACIONES COMERCIALES. EDITORES ASOCIADOS. MEXICO 1975.

- ETTINGER RICHARD P. Y GOLIERS E. DAVID. CREDITOS Y COBRANZAS. ED. CECSA. MEXICO 1981.

- ESPINOSA PALACIOS MANUEL. CREDITO, COBRANZAS Y CONTROL DE DOCUMENTOS POR COBRAR. ED. ECASA. MEXICO 1965.

- H. MOSTI FRANCISCO. LA ADMINISTRACION DEL CREDITO Y LA COBRANZA. ED. PORRUA. MEXICO 1971.

- H. MOSTI FRANCISCO. LA LEY, EL CREDITO Y LA COBRANZA. ED. PORRUA. MEXICO 1971.

- HARTWELL COLE ROBERT. ADMINISTRACION DEL CREDITO Y LAS EMPRESAS. ED. DIANA. MEXICO 1980.

- LEY GENERAL DE TITULOS Y OPERACIONES DE CREDITO. CUARTA EDICION.

- REYES PONCE AGUSTIN. ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA. 1° PARTE CAP. 4

- RODRIGUEZ VALENCIA F. COMO ADMINISTRAR LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. ED. ECASA. MEXICO 1980.

- ROJAS ANZULA SERBULO. TEORIA DEL CREDITO Y LA COBRANZA. ED. Mc. GRAW HILL. MEXICO 1984.

- VAN HORNE JAMES. ADMINISTRACION FINANCIERA. ED. PRENTICE HILL. MEXICO 1992.

- WILSON MORROW CHARLES. EL CREDITO CON SENTIDO. ED. PORRUA. MEXICO 1975.

## **GLOSARIO**

**CRÉDITO INDUSTRIAL O COMERCIAL.-** Es el proporcionado a las empresas por otras no financieras para obtener productos, materias primas o servicios, que después serán, a su vez, utilizados en alguna forma por las acreditadas en la fase de distribución, antes de llegar al consumidor final.

**COMERCIANTE.-** Persona a quien son aplicables las leyes mercantiles.

**DESTASA.-** Rectificación en los importes pagados cuando hay que hacer rebaja en ellos, para devolver el exceso de lo cobrado.

**DETALLISTA.-** Comerciante que vende al por menor.

**FIANZA.-** Obligación que se contrae de hacer aquello a que otro se ha obligado si este no lo cumple.

**FIAR.-** Vender sin cobrar el precio al contado.

**FONDO.-** Caudal o conjunto de bienes que posee una persona o empresa.

**FONDO DE AMORTIZACIÓN.-** Valores destinados a liquidar una deuda.

**FONDO DE GARANTÍA.-** Reserva que constituye toda la sociedad mercantil con el producto de las operaciones para responder del capital aportado por los socios.

**GARANTÍA.-** Acción y efecto de afianzar lo estipulado.

**IMPORTACIÓN.-** Introducir productos extranjeros.

**IMPORTE.-** Cuantía de un precio, crédito, deuda o saldo.

**INVARIABLE.-** Que no padece variación.

**INVENTARIO.-** Asiento de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o empresa.

**LÍNEA DE CRÉDITO.-** Convenio entre la empresa y su cliente, que especifica la cantidad máxima de crédito sin garantía que la empresa le permitirá mantener a su cliente en un momento determinado. Casi siempre las líneas de crédito se establecen por un periodo de un año y son renovables por año.

**PLAZO.-** Termino o tiempo señalado para una operación.

**REVENDER.-** Volver a vender lo que se ha comprado.