

111

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



## “DESARROLLO DE MANUALES DE ORGANIZACION, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS COMO INSTRUMENTOS PARA OPTIMIZAR LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACION DE UN DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS”

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A

**JUAN MANUEL SANCHEZ YAÑEZ**

ASESOR: C. P. GONZALO MARQUEZ CERVANTES

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO 2000

*Libro*



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL  
 AVENIDA DE  
 MEXICO

U. N. A. M.  
 FACULTAD DE ESTUDIOS  
 SUPERIORES-CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE  
 EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
 PRESENTE

AT'N: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
 Jefe del Departamento de Exámenes  
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Desarrollo de manuales de organización, políticas y procedimientos  
como instrumentos para optimizar la eficiencia de la administración  
de un departamento de crédito y cobranzas"

que presenta el pasante: Juan Manuel Sánchez Yáñez  
 con número de cuenta: 9558001-4 para obtener el TITULO de:  
Licenciado en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.  
 "POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 29 de mayo de 2000

PRESIDENTE	<u>L.A.E. Arturo Sánchez Mondragón</u>	
VOCAL	<u>L.A.E. Carlos Matías Armas</u>	
SECRETARIO	<u>C.P. Gonzalo Márquez Cervantes</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Dolores Gutiérrez Flores</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Ma. de la Luz Estrada Ramírez</u>	

## AGRADECIMIENTOS

### A DIOS

Por haberme dado el Ser, y por  
llevarme de la mano en los momentos  
más difíciles de mi existencia, por tu  
infinito amor, te agradezco eternamente  
Padre Celestial.

Al Lic. Miguel E. Véñez Loria (+)

Abuelo te extraño mucho, el fin se  
cumplió un sueño compartido,  
porque donde quiera que estés, aun  
te llevo en mi corazón, y este logro  
es tan tuyo.

A Mis padres y hermanos

Gracias por apoyarme y dejarme escoger  
en todo momento mis propios caminos,  
porque con su dedicación, comprensión  
y amor han hecho de mí un hombre  
independiente y seguro de sí mismo, los  
quiero mucho.

Alicia Patricia Yáñez Rodríguez.

Arturo Sánchez Robles.

Jesús Arturo Miguel Sánchez Yáñez.

María Patricia Sánchez Yáñez.

C.P. Gonzalo Márquez Cervantes

L.A.E. Carlos Matías Armas

L.A.E. Arturo Sánchez Mondragón

Por sus sabios consejos para la realización del  
presente trabajo de tesis, y por compartir conmigo  
sus experiencias y amistad.

## RECONOCIMIENTOS

*A La Universidad Nacional Autónoma  
de México*

*Por haberme dado la oportunidad de ser  
universitario, responsabilidad que  
orgullosamente cumpliré por México,  
mi Familia y mi Universidad.*

*"Por mi raza hablará el espíritu."*

*A La FES-C*

*Lugar donde estudié mi carrera, aquí se  
cultivó mi espíritu y además conocí  
gente maravillosa y mejores amigos.*

*A MIS PROFESORES*

*Por compartir conmigo sus experiencias  
y conocimientos, además de brindarme  
su amistad, en especial a mi asesor de  
tesis C.P. Gonzalo Márquez Cervantes*

## DEDICATORIAS

### A MI MADRE

Dios me ha dado la bendición de tenerte a mi lado, tu apoyo y comprensión incondicional son mi fortaleza, tu amor de madre forja mi corazón, por ser quien eres y por como eres te quiero.

### A MI PADRE

Compartir contigo un sueño y convertirlo en realidad ha sido una gran experiencia, te quiero mucho.

### A MIS HERMANOS Y AMIGOS

Por compartir tantos momentos felices conmigo, no me atrevo a mencionar nombres por no cometer el horrendo error de omitir alguno, pero bien saben que los llevo en mi corazón.

## ÍNDICE

	PÁG.
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	i
<b>OBJETIVOS</b>	ii
<b>HIPÓTESIS</b>	iii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>¿QUÉ ES EL CRÉDITO?</b>	3
1.1 Definición y Concepto	3
1.2 Antecedentes del Crédito	5
1.3 Importancia del Crédito	7
1.4 Clasificación del Crédito	8
1.5 Elementos del Crédito	12
1.6 El Comité de Crédito	15
1.7 Políticas de Crédito	16
1.8 La Investigación y Otorgamiento del Crédito	19
1.8.1 Fuentes de Información Internas y Externas	19
1.8.2 La Solicitud de Crédito	21
1.8.3 Análisis Crédítico	26
1.8.3.1 Análisis Financiero	26
1.8.3.2. Análisis no Financiero	31
1.9 La Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito	32
1.9.1 Los Títulos de Crédito	32
1.9.1.1 La Letra de Cambio	33
1.9.1.2 El Pagaré	35

1.9.1.3 El Cheque	36
-------------------	----

## **CAPÍTULO 2**

<b>LA COBRANZA</b>	<b>38</b>
2.1 Conceptos Básicos	38
2.2 La Cartera	40
2.3 La Cobranza	42
2.3.1 Sistemas de Cobranza	43
2.3.2 Métodos de Cobranza	44
2.4 Evaluación de la Eficiencia en la Cobranza	49
2.5 Marco Legal	52
2.5.1 Medios Preparatorios	53
2.5.2 Juicio Ejecutivo Mercantil	53
2.5.3 Juicio Ordinario Mercantil	54

## **CAPÍTULO 3**

<b>EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>55</b>
3.1 Ubicación Dentro de la Organización	55
3.2 Estructura Organizacional	56
3.3 Funciones del Departamento de Crédito y Cobranzas	58
3.4 Relaciones Interdepartamentales	59
3.4.1 Relación con el Departamento de Ventas	59
3.4.2 Relación con el Departamento de Distribución	60
3.4.3 Relación con el Departamento de Contabilidad	61
3.4.4 Relación con el Departamento de Finanzas y Tesorería	61
3.4.5 Relación con el Departamento de Sistemas	62
3.4.6 Relación con el Departamento Jurídico	62
3.5 Características y Cualidades del Personal de Crédito y Cobranzas	62

## **CAPÍTULO 4**

<b>MANUALES ADMINISTRATIVOS (CASO PRÁCTICO)</b>	<b>66</b>
4.1 Los Manuales Administrativos	66
4.2 Manual de Organización	68
4.2.1 Contenido	70
4.2.2 Introducción	71
4.2.3 Organigrama del Departamento de Crédito y Cobranzas	72
4.2.4 Descripción de Puestos del Gerente de Crédito y Cobranzas	73
4.2.5 Descripción de Puestos de la Secretaria	78
4.2.6 Descripción de Puestos del Supervisor de Crédito y Cobranzas	83
4.2.7 Descripción de Puestos del Gestor	88
4.3 Manual de Procedimientos	93
4.3.1 Contenido	96
4.3.2 Introducción	97
4.3.3 Simbología Utilizada en los Diagramas de Flujo	98
4.3.4 Procedimiento para el Otorgamiento de Líneas de Crédito	100
4.3.5 Procedimiento para la Recuperación de las Ventas a Crédito Locales	111
4.4 Manual de Políticas	125
4.4.1 Contenido	127
4.4.2 Introducción	128
4.4.3 Declaración de las Políticas sobre Crédito y Cobranzas	129
<b>COMPROBACIÓN DE LA HIPOTESIS</b>	<b>132</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>133</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>134</b>

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Cuándo se diseñan y aplican manuales administrativos específicos a un Departamento de Crédito y Cobranzas de una organización, se incrementa la eficiencia de su administración?

## **OBJETIVOS**

- **Desarrollar manuales de organización, políticas y procedimientos, como instrumentos para optimizar la eficiencia de la administración de un Departamento de Crédito y Cobranzas en una organización.**
- **Mostrar que los manuales administrativos, son importantes instrumentos para minimizar el riesgo en el otorgamiento de créditos y maximizar la recuperación de la cartera.**

## **HIPÓTESIS**

Con el diseño y aplicación de manuales administrativos específicos, se puede incrementar la eficiencia en la administración del Departamento de Crédito y Cobranzas de una organización.

## INTRODUCCIÓN

Dada la apertura comercial y los importantes cambios que ha experimentado en materia económica nuestro país, se ha obligado a las organizaciones a buscar mayor eficiencia en la producción y desplazamiento de sus productos.

Éste desarrollo comercial ha obligado a tener como fundamento el crédito, que se ha convertido en el motor que impulsa el desarrollo de las organizaciones, por lo que han tenido que diseñar e implantar mejores políticas y procedimientos que les permitan manejarlo eficientemente, desde su investigación, otorgamiento y recuperación.

Parecería extraño pensar que al otorgar un crédito se está prestando el dinero de la organización, pero así es, cuando se vende un producto, ya se ha invertido una considerable suma de dinero en la producción y/o comercialización de dicha mercancía, y al otorgar indebidamente un crédito se incrementa el riesgo de no recuperarlo, ocasionando falta de liquidez y hasta la quiebra de una organización.

La cartera vencida es una enfermedad que aqueja a todas las organizaciones, un exceso de la inversión en clientes provoca deficiencias tales como falta de liquidez, disminución o pérdida total de las utilidades, etcétera. La mejor medicina es la prevención, ya que el crédito es en sí un riesgo, se debe buscar reducirlo a su mínima expresión, por medio de una correcta investigación del mismo.

La cobranza de la cartera debe ser realizada en forma oportuna, en el plazo estipulado, pero debido a diversos factores económicos, tanto internos como externos, los clientes pueden dejar de pagar oportunamente, es por ello que se deben tomar medidas correctivas que permitan mantener la cartera sana, sin confundir un atraso en el pago con la morosidad de un cliente, y si es necesario turnar la cuenta al

departamento jurídico de la organización si es que cuenta con el, o en su caso, a un abogado para recuperar la venta a crédito.

El Departamento de Crédito y Cobranzas de una organización, debe estar estructurado de manera que desempeñe su función eficientemente, con políticas y procedimientos bien definidos, los manuales administrativos son precisamente los instrumentos en los que se expresa en forma clara y concisa como está organizado el departamento, las políticas que se deben observar y los procedimientos para cada actividad específica.

Es por eso que el presente trabajo de tesis está orientado a reforzar los conocimientos que las personas relacionadas con el área tienen en las operaciones de otorgamiento de créditos, así como proponer la utilización de manuales de organización, políticas y procedimientos, como instrumentos necesarios para el eficiente manejo del crédito.

# CAPÍTULO 1

## ¿QUÉ ES EL CRÉDITO?

### 1.1 Definición y Concepto

#### Definición

Para entender mejor el significado de una palabra, se tiene que recurrir a su etimología, así es que la palabra crédito se deriva del latín “*creditum*” o “*crédere*” que significa: Yo creo o tengo confianza.

Etimológicamente tiene sus raíces en la palabra latina “*credo*” la cual significa: Creo, a su vez esta es el resultado de la combinación de otras dos que son “*crad*” que en sánscrito quiere decir confianza y del latín “*do*” que quiere decir otorgar.

Definiéndose entonces como: **Confianza otorgada**, que tiene implícita la característica del crédito; la confianza en la recuperación de un préstamo otorgado.

#### Concepto

En sentido amplio, el crédito es el préstamo de un bien o servicio a una persona con la promesa de ser pagado en un plazo determinado, riqueza presente a cambio de un reembolso futuro.

Richard P. Ettinger y David E. Golieb en su obra “Créditos y Cobranzas” dicen que el crédito es confianza, “en negocios es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios”.

También mencionan otros conceptos tales como:

- ✓ Es el permiso para usar el capital de otro;
- ✓ Es el poder para obtener bienes y servicios por medio de la promesa de pago en una fecha determinada en el futuro.

En comercio y finanzas, es el término utilizado para referirse a las transacciones que implican una transferencia de dinero que debe devolverse transcurrido cierto tiempo, por tanto, el que transfiere el dinero se convierte en acreedor y el que lo recibe deudor.

Dentro del Derecho Mexicano, corresponde al Derecho Mercantil y Derecho Civil conocer de los asuntos relacionados con el crédito, así tenemos que la doctrina jurídica lo conceptualiza como el derecho del acreedor a recibir del deudor, la prestación que este último se encuentra obligado.

El artículo 291 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito establece que:

“En virtud de la apertura de crédito, el acreditante se obliga a poner una suma de dinero a disposición del acreditado, o a contraer por cuenta de este una obligación, para que el mismo haga uso del crédito concedido en la forma y en los términos y condiciones convenidos, quedando obligado el acreditado a restituir al acreditante las sumas de que disponga, o a cubrirlo oportunamente por el importe de la obligación que contrajo, y en todo caso a pagarle los intereses, prestaciones, gastos y comisiones que se estipulen”.

## 1.2 Antecedentes del Crédito

El crédito es tan antiguo como el comercio mismo, ya que permite el disfrute de un bien o servicio en forma inmediata con un pago diferido.

El comercio se desarrolla a finales de la comunidad primitiva, cuando ya se produce cierto excedente de mercancías, los productores de una misma comunidad tienen grados diferentes de producción, de tal manera que unos producen más que otros.

Surge como ayuda de los que producen excedentes a los que producen con déficit, el interés no es otro más que la satisfacción de las necesidades, en este periodo se combina el trabajo privado con el cooperativo.

Poco a poco, se empieza a desarrollar la producción simple de mercancías y una economía monetaria, surgiendo así las primeras instituciones ocasionales de crédito, que fueron los templos.

El primer vestigio de organización bancaria, se encontró entre los sumerios, ya que alrededor de los años 5400 a 3200 antes de Cristo, ya practicaban actividades bancarias en el templo rojo de Babilonia, en donde a su amparo se recibían depósitos y ofrendas que a su vez eran prestados con intereses.

Cuidadosos registros de crédito fueron conservados sobre tablas de barro, en la bíblica ciudad de Ur en el año 2000 antes de Cristo.

Hacia el año 1300 antes de Cristo, los babilonios y los asirios se hacían préstamos que garantizaban con sus propios bienes, depósitos por adelantado y aun fideicomisos.

Por el año 100 antes de Cristo, los babilonios dejaron documentos escritos en tablillas de barro que pueden identificarse como órdenes de pago, y a las que se les dio la equivalencia de letra de cambio.

El recurrir al crédito prevaleció también entre los comerciantes del área del Mediterráneo, incluyendo Fenicia, Grecia, Cartago y Roma, los extensos límites del imperio romano en los comienzos de la era cristiana, estimularon la generalización del comercio y el uso más completo del crédito.

Las letras de cambio que llevaban inscritos los nombres de grandes mercaderes, eran usadas como moneda internacional, en el incipiente comercio europeo, y los príncipes mercaderes del Renacimiento contaban su riqueza en cuentas por cobrar así como en oro.

Conforme se desarrolló el comercio fue necesario establecer patrones de operación, que sirvieran de base para las transacciones y se implementó el uso de la moneda como elemento de intercambio por excelencia, facilitando las operaciones comerciales y generalizando el uso del crédito.

El crédito llega a ser un elemento fundamental en el desarrollo económico, el crédito se extiende de la esfera del comercio a la de la producción incluyendo créditos al consumo.

En la actualidad el comercio se ha seguido desarrollando, debido a la globalización de las economías del mundo, obligando a tener como fundamento el crédito, ya que lejos de constituir un “mal necesario”, es realmente el motor de la economía en general.

Sobre todo de las organizaciones privadas en particular, ya que posibilita la adquisición de bienes y servicios, que serían inalcanzables si se tuvieran que pagar de contado.

### 1.3 Importancia del Crédito

El crédito se ha convertido en el motor de la economía en general, así como del desarrollo de las organizaciones, ya que permite adquirir bienes y servicios en el presente y diferir su pago a un futuro, la ausencia del crédito traería como consecuencia inevitable un retroceso en la actividad económica mundial y consecuentemente en el bienestar general, el empleo y el desarrollo tecnológico.

Entre la iniciativa privada se ha constituido como una importante forma de financiamiento, ya que reduce el costo integral del apalancamiento, si es debidamente aprovechado y mantenido, esto debido a que las tasas de interés bancario se encuentran en niveles inestables, de ahí que las organizaciones deban ser más cuidadosas en el otorgamiento del crédito y en la recuperación de la cartera a fin de evitar tener que acudir al financiamiento bancario.

El crédito como financiamiento para los clientes, que al no tener que pagar de inmediato, les permite disponer del dinero que emplearían en la compra, sin costo alguno, por un período determinado de tiempo, para los proveedores significa lograr y/o aumentar las ventas, una mayor utilidad y mantener una situación competitiva frente a sus competidores, a cambio del costo financiero o de oportunidad de las sumas que adeudan los clientes.

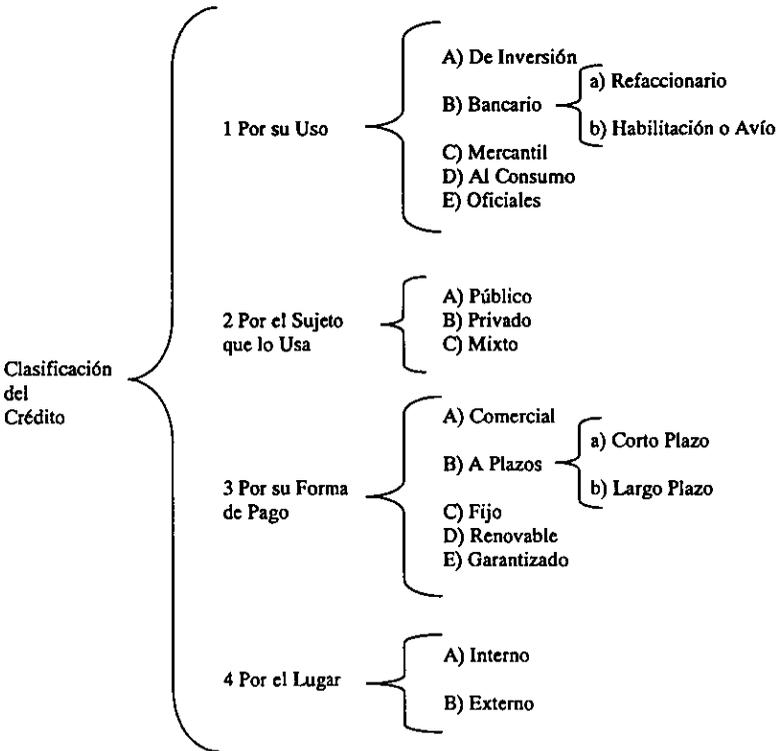
En comercio exterior, la utilización de créditos permite realizar complejas operaciones que llevan a cabo las organizaciones modernas sin necesidad de utilizar

dinero, mediante documentos escritos entre los que destacan las letras de cambio, órdenes de pago, cheques, pagarés de empresas y bonos.

En conclusión, el otorgar créditos es parte fundamental del desarrollo y competitividad de las organizaciones, pero es necesario cuidar su manejo, ya que uno de los problemas más graves derivados del mal otorgamiento del crédito es la lenta recuperación de la cartera, o bien la aplicación a los resultados de un elevado número de cuentas incobrables.

### 1.4 Clasificación del Crédito

Existen diversos criterios para clasificar al crédito, entre ellos el siguiente:



El crédito puede ser:

## 1 Por su Uso

### A) De Inversión

Es aquel destinado para la inversión productiva, adquiriendo activos fijos y variables, con préstamos de acreedores o proveedores, evitando distraer el capital social, pueden financiar estas inversiones emitiendo bonos, pagarés de empresas y otros instrumentos financieros.

### B) Bancario

Es el que manejan exclusivamente las instituciones bancarias, se garantiza con títulos de crédito, es destinado para impulsar la producción, distribución y consumo de mercancías.

A su vez, éste puede ser:

#### a) Refaccionario

Es el destinado para incrementar el activo fijo de una organización, el crédito es invertido en los siguientes conceptos: “Aperos, instrumentos, útiles de labranza, abonos, ganado y animales de cría, en la realización de plantaciones o cultivos cíclicos o permanentes, en la apertura de tierras para cultivo, en la compra e instalaciones de maquinaria y en la construcción o realización de obras, materiales necesarios para el fomento de la empresa del acreditado, pudiendo utilizar hasta el 50% del monto del crédito para consolidar pasivo, que no tenga más de un año de haberse contraído.” (Art. 125 de la L.G.I. de C. y O.A.).

#### b) Habilitación o Avío

Es el destinado para incrementar el activo circulante de una organización, el crédito es invertido en los siguientes conceptos: “Adquisición de materias primas y materiales, pago de jornales y salarios, así como gastos directos de explotación, indispensables para los fines de la empresa.” (Art. 321 de la L.G.T. y O.C.).

### C) Mercantil

Es el que concede un comerciante a otro, éste se destina para la adquisición de servicios, mercancías o materias primas, generalmente se ampara con facturas, siendo una fuente de financiamiento adicional al crédito bancario, menos honeroso y más flexible.

### D) Al Consumo

Éste se destina a satisfacer las necesidades y deseos de tipo personal, normalmente se invierte en la adquisición de bienes de uso duradero, o bien permite al consumidor realizar compras anticipadas y pagarlas a plazos.

### E) Oficiales

Es el destinado al Gobierno Federal, Estatal o Municipal, organismos y empresas de participación estatal, cuya finalidad es satisfacer principalmente los servicios públicos.

## 2 Por el Sujeto que lo Usa

### A) Público

Es aquel en el que interviene cualquier entidad del gobierno, ya sea como prestamista o prestatario, al emitir deuda pública.

### B) Privado

Es aquel en donde el prestamista y el prestatario son particulares, se destina al sector privado, se dice que es propio de las economías capitalistas.

### C) Mixto

Es el resultante de la combinación de los créditos público y privado.

## 3 Por su Forma de Pago

### A) Comercial

Es el destinado para la inversión en materias primas y productos terminados, impulsa la distribución de mercancías hasta el consumidor final, beneficia en forma recíproca al cliente y al proveedor.

## B) A Plazos

En éste se distinguen:

### a) Corto Plazo

Es el que se realiza a un plazo no mayor de un año, se le conoce también como crédito monetario o de dinero.

### b) Largo Plazo

Es el que se otorga a un plazo mayor a un año, se le conoce también como crédito de capital.

## C) Fijo

Se apoya en un límite de dinero y tiempo, el cual una vez cumplido se requiere de su pago, normalmente se garantiza con títulos de crédito.

## D) Renovable

También conocido como revolvente, es utilizado cuando la persona a quien se otorgó, no puede cumplir con la obligación de liquidarlo al vencimiento, se garantiza con títulos de crédito, ejemplo: La tarjeta de crédito.

## E) Garantizado

Es aquel donde no existe riesgo alguno para el otorgante, toda vez que siempre existe un aval, prenda, depósito o reserva de dominio, respecto de la propiedad para la que se solicita o con la que se garantiza.

## 4 Por el Lugar

### A) Interno

Es aquel que se realiza dentro del territorio nacional, también se llama crédito nacional.

### B) Externo

También se llama crédito internacional, y es aquel en donde interviene un particular, institución o un gobierno extranjero, como es el caso de los créditos que concede el Banco Mundial.

Un crédito puede ser clasificado desde diferentes puntos de vista, pero bajo todas sus formas contribuyen al desarrollo de la producción y comercialización de mercancías y servicios.

### 1.5 Elementos del Crédito

En el crédito intervienen tres elementos:

1. El Préstamo;
2. El Plazo;
3. La Confianza.

1. El Préstamo consiste en la entrega de un bien, servicio o de una cierta cantidad de dinero a una persona, dándole el derecho de uso más no la propiedad.
2. El Plazo es el tiempo que media entre la entrega del bien y su devolución o pago, hay crédito siempre que existe un contrato a término.
3. La Confianza es la creencia de que el préstamo será reembolsado en el término convenido, es la posibilidad, voluntad y solvencia de un individuo en lo que se refiere al cumplimiento de una obligación adquirida, la buena fé del deudor, de pagar.

Para evaluar los riesgos del crédito, los ejecutivos de crédito también consideran los siguientes elementos, bases sobre las cuales debe apoyarse toda decisión de crédito, conocidos como las cinco "C" del crédito.

1. Carácter;
2. Capacidad;
3. Capital;
4. Colateral;
5. Condiciones.

### 1. Carácter

También conocida como “personalidad” o “conducta”, es la integridad u honradez del solicitante del crédito, es la posibilidad de que un cliente trate de hacer honor a sus obligaciones.

Richard P. Ettinger y David E. Golieb dicen que “en su acepción general, la personalidad significa la naturaleza íntima de un individuo; puede ser buena, mala y algunas veces regular.”.

Lo importante es, que el deudor tenga la disposición de cumplir con el compromiso contraído, ya que pudiera tener algún atraso en el cumplimiento de sus obligaciones, debido a una mala situación financiera, cosa normal en la actualidad, pero no desconoce su adeudo, sólo pide más tiempo para pagar, y hará todo lo posible por cumplir, éste elemento es el más difícil de apreciar, se requiere examinar su historial en cuanto a la seriedad que demuestre en el cumplimiento de sus compromisos.

### 2. Capacidad

Es un juicio subjetivo de las posibilidades del cliente, está relacionada con su historia, complementada con la observación física de la organización, y sus métodos, la capacidad se refiere a la habilidad de una organización y de su administración de cumplir con sus compromisos, se puede evaluar mediante factores objetivos que se

pueden obtener de los estados financieros, evaluación de su administración e información de las Agencias de Crédito.

### 3. Capital

Se mide por la posición financiera general de la organización, el capital es el soporte financiero del riesgo, ya que representa el resguardo del deudor, que le permitirá absorber las pérdidas que sufra, siempre y cuando exista un margen de seguridad proporcional al riesgo o pérdida y al crédito.

### 4. Colateral

Está representado por activos que el solicitante del crédito, puede ofrecer como una garantía de la seguridad del crédito que se le extendió, también se consideran avales, coberturas contra siniestros, etc.

### 5. Condiciones

Son el efecto producido en la organización por las tendencias económicas generales, o acontecimientos especiales en ciertas ramas de la economía, que pueden afectar a la capacidad del cliente para cumplir con sus obligaciones.

Las organizaciones se ven afectadas, por los acontecimientos sociales, económicos y políticos propios del medio ambiente en que se desenvuelven, por ello es preciso estar, no solamente atento a lo que sucede en el momento de otorgar un crédito, sino también considerar las expectativas del mercado.

La información acerca de estos cinco elementos proviene de las experiencias anteriores de la organización con sus clientes, y se complementa con un sistema bien desarrollado de recolección de información tanto interna como externa, y servirán como elementos de juicio, para determinar la calidad del crédito potencial y general de cada posible cliente.

## 1.6 El Comité de Crédito

El maestro Agustín Reyes Ponce en su obra "Administración Moderna", dice que un "comité es un conjunto de personas que se reúnen para deliberar, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada, algún acto o función."

De éste concepto se deduce que los comités se pueden clasificar en:

- Comités Consultivos;
- Comités Decisorios;
- Comités Ejecutivos.

**Comités Consultivos:** Tienen como misión discutir sobre algún problema, aportando ideas al responsable de decidir o de ejecutar sobre dicho problema, no tienen facultades para decidir o ejecutar.

**Comités Decisorios:** Tienen como fin el de limitar la autoridad de algún funcionario, ya que exigen que en determinadas actividades, se tenga la mayoría de los votos de los integrantes del comité, para que se ejecute la decisión tomada.

**Comités Ejecutivos:** Se integran para impulsar y cuidar de que se lleve a cabo alguna función.

## El Comité de Crédito

El Comité de Crédito es del tipo decisorio, ya que se establece para determinar las políticas sobre el manejo del crédito, contribuye a compartir la responsabilidad sobre las decisiones de crédito, fomentando la cooperación entre los departamentos involucrados, es recomendable que funcione en cualquier tamaño de organización, ya que así las decisiones son más sólidas.

El Comité de Crédito debe realizar reuniones periódicas, dejando constancia escrita de las mismas.

El Comité de Crédito se forma por:

Director o Gerente General;

Director o Gerente Financiero o Gerente Administrativo;

Contralor;

Gerente de Crédito y Cobranzas;

Gerente de Ventas;

Gerente Jurídico.

Otra u otras personas que se considere deben participar en el Comité de Crédito

### 1.7 Políticas de Crédito

Las Políticas de Crédito son las normas de acción a las que deberá sujetarse, de manera especial, el personal asignado al área de crédito y cobranzas, para el manejo del crédito, establecen cómo debe procederse de manera general y en casos y situaciones particulares, ayuda a tomar decisiones acertadas, se deben formular y establecer por escrito, en un manual adecuado a la organización.

Sus objetivos son:

- ❖ Regular el manejo del crédito, dentro del presupuesto y por los responsables asignados.
- ❖ Servir como medio de consulta para los casos de duda, y para capacitar al personal de nuevo ingreso.
- ❖ Equilibrar las metas de la organización de incrementar las ventas, utilidades y prestigio, con las metas de crédito de proteger los activos de la organización.

Las Políticas de Crédito deberán observar sobre:

- Condiciones bajo las cuales la organización podrá efectuar ventas a crédito y determinación de los criterios generales para calificar la solvencia y liquidez de los clientes.
- Determinación de las tasas de interés que deban cargarse sobre los saldos insolutos a cargo de los clientes en condiciones normales y en casos de mora así como de cualquier descuento concedido por pronto pago.
- Normas a observar en la actividad de cobranzas.
- Criterios para la evaluación de riesgos en materia de otorgamiento de crédito, y establecimiento de normas para fijar los límites por cliente.

Estas deben ser establecidas por el Comité de Crédito, y en caso de no existir, por la alta dirección, ya que sí provienen de un nivel tan alto, los demás departamentos se verán obligados a cooperar.

Las Políticas de Crédito para una organización, podrán ser conservadoras o liberales, esto será determinado por condiciones económicas y del mercado tanto externas como internas.

Las Políticas de Crédito son conservadoras cuando una organización procede con mucha cautela en el otorgamiento del crédito, respecto al riesgo que se habrá de asumir y en la cantidad que esté dispuesto a aceptar, aquí se realiza una investigación detallada del solicitante del crédito.

Las Políticas de Crédito son liberales cuando una organización es menos escrupulosa en el otorgamiento de crédito, estando dispuesta a asumir mayor cantidad de riesgo, realizando muy poca o ninguna investigación de crédito.

Los factores que determinan si una Política de Crédito será conservadora o liberal se presentan en la gráfica 1.

<b>Factor</b>	<b>Política Conservadora</b>	<b>Política Liberal</b>
Competencia	No existe competencia	Gran competencia
Margen de utilidad	Margen estrecho	Margen amplio
Volumen de producción	Poco volumen	Elevado volumen
Demanda de cliente	Demanda elevada	Demanda decadente
Inventarios	Bajo nivel de inventarios	Exceso de inventarios
Liquidez	Poca liquidez	Gran liquidez
Economía nacional	Incertidumbre	Estabilidad
Productos	Conocidos	Nuevos

**GRÁFICA 1**

Para la aplicación liberal o restrictiva de las Políticas de Crédito se requiere de un análisis completo de la situación de la organización y su medio ambiente.

## 1.8 La Investigación y Otorgamiento del Crédito

El otorgamiento de nuevos créditos permite el desarrollo de las organizaciones, sin embargo, se lleva un riesgo, que hay que minimizar y a la vez maximizar el potencial de crecimiento de la organización, así es que para reducir el riesgo inherente a cada nuevo crédito, se debe realizar una adecuada y completa investigación y análisis del solicitante del crédito, que se traduce en un sano otorgamiento del crédito, y esto constituye una base, a su vez, para una sana recuperación de la cartera.

El primer paso de toda investigación de crédito, surge de la solicitud de crédito acompañada del pedido, esta es presentada por el Departamento de Ventas al Departamento de Crédito y Cobranzas.

### 1.8.1 Fuentes de Información Internas y Externas

El utilizar la información de crédito de diversas fuentes, constituye una parte básica y necesaria de toda buena investigación de crédito, entre mayor información se tenga del solicitante del crédito, menor será el riesgo de otorgar un nuevo crédito.

Para realizar la investigación de crédito se tienen dos tipos de fuentes de información:

- Informes de Crédito Internos;
- Informes de Crédito Externos.

Los Informes de Crédito Internos, también llamados directos, son aquellos que tienen su origen dentro de la propia organización, y entre ellos tenemos:

- La solicitud de crédito;
- La correspondencia y publicaciones técnicas confiables que obren en los archivos de la empresa;
- Los antecedentes que tengan en su poder el gerente de crédito y cobranzas, el vendedor y el cobrador;
- Los registros que obren en poder del Departamento de Crédito y Cobranzas y Jurídico;
- La visita o entrevista con el solicitante del crédito.

Los Informes de Crédito Externos, también llamados indirectos, son aquellos que se originan fuera de la organización, y entre ellos tenemos:

- Los banqueros;
- Los proveedores y clientes;
- La competencia;
- Las agencias o personas dedicadas a la investigación de créditos;
- El Registro Público de la Propiedad;
- Las cámaras de industrias y comercio así como los centros empresariales;
- Boletín judicial;
- Bolsa de Valores;
- Grupos de crédito de la industria.

### 1.8.2 La Solicitud de Crédito

Así como cualquier institución bancaria pide, a quién le solicita crédito, información sobre su situación económica, personal y familiar, con el fin de asegurar la recuperación del dinero prestado; cualquier organización que otorgue crédito deberá hacer lo mismo con el objetivo de recuperar el crédito.

El primer paso, y la primera fuente de información disponible, es la solicitud de crédito, documento que proporciona datos básicos sobre el solicitante del crédito siendo estos de primera mano.

Así pues para poder analizar si una organización, cubre los requisitos necesarios para otorgarle una línea de crédito, es necesario proporcionarle una solicitud de crédito, que contenga de manera general los siguientes datos:

1. Datos oficiales de la organización;
2. Antecedentes legales;
3. Antecedentes comerciales;
4. Situación financiera actual y auditada;
5. Coberturas contra siniestros;
6. Referencias comerciales;
7. Referencias bancarias.

También es de gran importancia que dentro de la solicitud de crédito se anexe entre otros documentos, los estados financieros debidamente auditados y la Escritura Pública que contenga la constitución y formación de la organización debidamente inscrita ante el Registro Público de la Propiedad y el Comercio.

Estos datos se presentan de manera enunciativa más no limitativa, ya que cada organización deberá desarrollar un formato de solicitud de crédito adecuado a sus necesidades, solicitando la información que considere necesaria.

En la siguiente página se presenta un modelo de solicitud de crédito comercial.

**SOLICITUD DE CRÉDITO COMERCIAL**  
(Confidencial)

**DATOS DEL SOLICITANTE**

Nombre o Razón Social. \_\_\_\_\_  
 Tipo de sociedad. \_\_\_\_\_  
 Domicilio fiscal. \_\_\_\_\_  
 Teléfonos. \_\_\_\_\_  
 Fecha de constitución. \_\_\_\_\_  
 Notario. \_\_\_\_\_ Fecha de inscripción. \_\_\_\_\_  
 Duración. \_\_\_\_\_ Libro. \_\_\_\_\_ Volumen. \_\_\_\_\_ Fojas. \_\_\_\_\_  
 R.F.C. \_\_\_\_\_  
 Capital inicial. \_\_\_\_\_ Capital actual. \_\_\_\_\_  
 Capital pagado. \_\_\_\_\_ Fecha último aumento. \_\_\_\_\_  
 Tipo de acciones: Comunes ( )% Preferentes ( )%  
 Accionistas. \_\_\_\_\_ No. De acciones. \_\_\_\_\_  
 Sr. \_\_\_\_\_ No. De acciones. \_\_\_\_\_  
 Actividad o giro de la empresa. \_\_\_\_\_  
 Cargos en el Consejo de Administración:  
 Presidente. \_\_\_\_\_  
 Vicepresidente. \_\_\_\_\_  
 Tesorero. \_\_\_\_\_  
 Secretario. \_\_\_\_\_  
 Gerente General. \_\_\_\_\_  
 Persona autorizada para suscribir títulos de crédito. \_\_\_\_\_

**OTROS NEGOCIOS EN QUE TENGA PARTICIPACIÓN**

Nombre. \_\_\_\_\_  
 Tipo de sociedad. \_\_\_\_\_ Tipo de participación. \_\_\_\_\_  
 Domicilio. \_\_\_\_\_  
 Teléfonos. \_\_\_\_\_ Actividad. \_\_\_\_\_  
 Capital. \_\_\_\_\_ Fecha inscripción en Registro Público. \_\_\_\_\_  
 Notario No. \_\_\_\_\_ Libro. \_\_\_\_\_ Volumen. \_\_\_\_\_ Fojas. \_\_\_\_\_

**BIENES INMUEBLES A NOMBRE DE LA SOCIEDAD**

Tipo: Fábrica ( ) Oficina ( ) Terrenos ( ) Local comercial ( ) Otros ( )

Gravamen: Si ( ) Importe \$ \_\_\_\_\_ No ( )

Produce renta de \$ \_\_\_\_\_

Ubicación. \_\_\_\_\_

Escrituras No. \_\_\_\_\_ Libro. \_\_\_\_\_ Volumen. \_\_\_\_\_

Fojas. \_\_\_\_\_ Notario. \_\_\_\_\_ Valor en libros. \_\_\_\_\_

Valor comercial. \_\_\_\_\_

**DATOS DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

Fecha. \_\_\_\_\_

Activo: \_\_\_\_\_ Pasivo: \_\_\_\_\_

Circulante \$ \_\_\_\_\_ Circulante \$ \_\_\_\_\_

Fijo \$ \_\_\_\_\_ Fijo \$ \_\_\_\_\_

Diferido \$ \_\_\_\_\_ Diferido \$ \_\_\_\_\_

Sumas \$ \_\_\_\_\_ Sumas \$ \_\_\_\_\_

Capital contable \$ \_\_\_\_\_

Suma pasivo más capital contable \$ \_\_\_\_\_

**DATOS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

Período. \_\_\_\_\_

Ventas totales netas \$ \_\_\_\_\_

Costo de ventas \$ \_\_\_\_\_

Utilidad o pérdida bruta \$ \_\_\_\_\_

Gastos de operación \$ \_\_\_\_\_

Otros gastos \$ \_\_\_\_\_

Utilidad o pérdida del ejercicio \$ \_\_\_\_\_

Nota: Favor de anexar estados financieros auditados y copia de la última declaración de I.S.R.

**REFERENCIAS BANCARIAS**

Banco. \_\_\_\_\_ Sucursal. \_\_\_\_\_ Cuenta No. \_\_\_\_\_

**REFERENCIAS COMERCIALES**

Nombre. \_\_\_\_\_  
Domicilio. \_\_\_\_\_  
Teléfonos. \_\_\_\_\_  
Informante. \_\_\_\_\_ Puesto. \_\_\_\_\_

Nombre. \_\_\_\_\_  
Domicilio. \_\_\_\_\_  
Teléfonos. \_\_\_\_\_  
Informante. \_\_\_\_\_ Puesto. \_\_\_\_\_

Nombre. \_\_\_\_\_  
Domicilio. \_\_\_\_\_  
Teléfonos. \_\_\_\_\_  
Informante. \_\_\_\_\_ Puesto. \_\_\_\_\_

Nombre. \_\_\_\_\_

Domicilio. \_\_\_\_\_  
Teléfonos. \_\_\_\_\_  
Informante. \_\_\_\_\_ Puesto. \_\_\_\_\_

**ATENTAMENTE.**

\_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

### 1.8.3 Análisis Créditicio

El trabajo de un Analista de Crédito es determinar si un cliente o cliente potencial podrá pagar sus cuentas, existen dos formas para evaluar una cuenta: Sobre la base de un análisis financiero y no financiero.

#### 1.8.3.1 Análisis Financiero

Para poder realizar un Análisis Financiero, se requiere antes que cualquier otra fuente de información los estados financieros dictaminados del solicitante del crédito, con ellos se tendrá información sobre aspectos financieros que más interesan para otorgar un crédito, los cuales son: Liquidez, capital de trabajo, cuentas por cobrar, inventarios y pasivos.

Entre los diversos métodos de análisis los más utilizados para otorgar créditos son:

- ✓ Método de Razones Simples, Internas y Externas;
- ✓ Método de Reducción a Por Cientos.

#### Análisis de Razones

Las razones representan números o porcentajes que muestran la relación que existe entre dos partidas, se utilizan para el análisis interno y externo de las diferentes partidas de los estados financieros entre otras están las siguientes:

## Índice de Solvencia

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Esta razón mide la capacidad de la organización cuando esta solicita un crédito a corto plazo, es decir, mide la habilidad para cubrir sus deudas y obligaciones a corto plazo, en esta razón se exigía una relación de 2 a 1, actualmente, debido a la utilización excesiva del dinero y considerando la situación económica del país en general puede ser menor, considerando también el giro de la organización.

## Índice de Liquidez o Prueba del Ácido

$$\frac{\text{Activo Circulante - Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Esta razón mide la capacidad de la organización respecto a sus deudas a corto plazo y su habilidad de pagar sus obligaciones cuando estas vencen, sobre la base de sus cuentas y documentos por cobrar a corto plazo, se exige una proporción de 1.5 a 1.

## Capital Neto de Trabajo

$$\text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante.}$$

Esta razón mide la capacidad crediticia, ya que representa el margen de seguridad para los acreedores o bien la capacidad de pago de la organización para cubrir sus deudas a corto plazo, es decir, el dinero con que cuenta para realizar sus operaciones normales, esta razón es la única aritmética.

Rotación de Cuentas por Cobrar:

Índice de Rotación de Cuentas por Cobrar

$$\frac{\text{Ventas Netas a Crédito}}{\text{Saldo de Cuentas por Cobrar}}$$

Plazo de Cobro en Cuentas por Cobrar

$$\frac{360 \text{ días}}{\text{Índice de Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

Estas razones financieras permiten conocer el grado de eficiencia en el cobro de las cuentas, así como la efectividad de las políticas en el otorgamiento de créditos, es necesario conocer la actividad de la organización, sin embargo, mientras mayor sea el índice de rotación, mejor será la política administrativa.

Rotación de Inventarios:

Índice de Rotación de Inventarios

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

Plazo de Ventas

$$\frac{360 \text{ días}}{\text{Índice de Rotación de Inventarios}}$$

Estas razones miden la eficiencia en las ventas, por medio del desplazamiento de los inventarios, permite conocer el número de días promedio necesarios para vender dichos inventarios, entre mayor sea el índice y menor el plazo será positiva, sin embargo, hay que tener presente el giro de la organización y sus políticas establecidas.

Rotación de Cuentas por Pagar:

Índice de Rotación de Cuentas por Pagar

$$\frac{\text{Compras Netas a Crédito}}{\text{Saldo en Cuentas por Pagar}}$$

Plazo de Pago

$$\frac{360 \text{ días}}{\text{Índice de Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

Estas razones permiten conocer el grado de eficiencia de las cuentas por pagar de la organización, miden la frecuencia con que se pagan dichas cuentas, aquí es importante que el plazo de cobro sea menor al plazo de pago, ya que esto demuestra una posición financiera favorable.

Índice de Apalancamiento Financiero

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$$

Esta razón tiene como finalidad la de conocer la proporción que existe en el origen de la inversión de la organización, con relación al capital propio y ajeno, se considera una proporción de 1 a 1.

ROE

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable Inicial}}$$

Esta razón es la más usual para medir el rendimiento de la inversión, es utilizada por bancos, inversionistas y por la Bolsa Mexicana de Valores, es recomendable cuando se compara con otros ejercicios o contra otras organizaciones del mismo giro o actividad, generalmente se considera que una organización obtenga cuando menos un rendimiento de un 10% para poder tener suficientes fondos para pagar dividendos o para prever un futuro crecimiento, y un 13% para poder cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores.

Estas son algunas de las razones utilizadas para evaluar el otorgamiento de un crédito, pero cada organización determinara cuál y cuántas deberá usar en su análisis financiero.

Método de Reducción a Por Cientos

Es uno de los métodos de análisis, que con mayor frecuencia se emplea en las organizaciones para analizar las cifras y las relaciones existentes entre éstas, consiste en reducir a por cientos las cantidades contenidas en los estados financieros.

El proceso aritmético que debe seguirse para la reducción de estados financieros a por cientos, consiste en dividir cada una de las partes del todo entre el mismo todo, y el cociente se multiplica por cien.

Antes de llegar a conclusiones finales se necesita disponer de suficiente información adicional, porque este método de análisis tiene el carácter de explorativo, por lo tanto se deben considerar los resultados obtenidos como un punto de partida para análisis posteriores.

### 1.8.3.2 Análisis no Financiero

El Análisis no Financiero se basa en la información de crédito relativa al historial y antecedentes en cuanto a pagos del solicitante del crédito, experiencia de propietarios y administradores, historia de la organización y ritmo de crecimiento, etc.

Una de las fuentes de información más usada y confiable son las Agencias de Crédito, que cumplen una función muy importante para el fin de otorgar créditos dentro de un margen de seguridad elevado, un informe típico de una agencia indica cuándo se inició el negocio, cuándo los actuales propietarios adquirieron control y cuándo se organizó como sociedad y bajo que régimen, además de información relativa a sus instalaciones, personal empleado y desempeño en el mercado.

Las más conocidas son:

- Dun and Bradstreet, S.A.
- Intercambio Monsert, S.A. de C.V.
- Asecoem, S.A. de C.V.

## 1.9 La Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito

La Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito regula los documentos llamados títulos de crédito como son: La letra de cambio, el pagaré y los cheques, que tienen observancia legal y sancionada civil y mercantilmente.

Establece el artículo 1º que: Son cosas mercantiles los títulos de crédito, su emisión, expedición endoso, aval o aceptación y las operaciones que en ellos se consignent en actos de comercio.

### 1.9.1 Los Títulos de Crédito

También denominados Título Valor, es un escrito que recoge un derecho de contenido patrimonial que puede ser ejercitado por el poseedor del documento, el derecho se incorpora al documento, de forma que la cesión de éste implica la transmisión del derecho. Facilitándose con ello su circulación, el origen del derecho que se incorpora al documento figura en un contrato.

El artículo 5º establece que son Títulos de Crédito los documentos necesarios para ejercitar el derecho literal que en ellos se consigna.

El mecanismo de los Títulos de Crédito tiene gran importancia en el tráfico mercantil, ya que posibilita una rápida y segura circulación de los derechos de crédito dado que, transmitido el documento se transmite el crédito (cosa incorporal) como si se transmitiera un bien mueble, no sólo ofrecen ventajas para el acreedor, a quien se le facilita el ejercicio de su derecho, sino también para el deudor, a quien le basta probar que pagó al poseedor del título aunque éste no fuera el titular.

Las características de los Títulos de Crédito son:

a) Incorporación

Es el documento que lleva inserto un derecho, de manera que éste va íntimamente ligado al título y su ejercicio está condicionado a la exhibición del documento.

b) Legitimación

Para ejercitar el derecho, es necesario legitimarse exhibiendo el título.

c) Literalidad

Sólo se podrá ejercitar lo que expresamente se encuentre marcado en el título.

d) Autonomía

Indica que el derecho del titular es un derecho independiente, en el sentido de que cada persona adquiere un derecho propio distinto del que tenía el que transmitió el documento.

Nuestra legislación contempla diversos Títulos de Crédito, sin embargo, sólo se estudiarán la letra de cambio, el pagaré y el cheque.

### 1.9.1.1 La Letra de Cambio

Es un título de crédito normal y completo que contiene la obligación de pagar sin contraprestación una cantidad determinada a su vencimiento y en lugar expresado.

Elementos:

Librador o Girador: Es la persona que extiende la letra de cambio.

**Tenedor o Beneficiario:** Es la persona a favor de quien se ha de efectuar el pago.

**Librado o Girado:** Es la persona a cargo de quien se gira y ha de realizar el pago.

De acuerdo con el artículo 76 los requisitos que debe tener son:

- I. La mención de ser Letra de Cambio inserta en el documento;
- II. Lugar y fecha de expedición;
- III. La orden incondicional al girado de pagar una suma determinada de dinero;
- IV. Nombre del girado;
- V. Lugar y época de pago;
- VI. Nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago;
- VII. La firma del girador o de la persona que suscriba a su ruego o en su nombre.

Siendo una institución la Letra de Cambio, nada que se agregue se dará por escrito, esto se consigna en el artículo 78 que dice que se tendrá por no escrito cualquier cargo de moratorias y cláusulas penales.

#### Aceptación de la Letra de Cambio

Los artículos 91 y 92 establecen que la Letra de Cambio debe ser presentada para su aceptación en cualquier domicilio del endosante, si tuviera más de uno y si son varios endosantes deberá recabarse la firma de todos sin excepción, así como sus domicilios, si faltara alguna firma perdería su acción cambiaria (legalidad para ejercer la acción jurídica contra el endosante).

Las Letras de Cambio deben ser presentadas dentro de los seis meses que sigan a la fecha de su elaboración, cualquiera de los deudores podrán reducir el plazo consignándolo en la letra, también el girador podrá ampliarlo y prohibir la presentación de la letra antes de tiempo (Art. 93)

## El Aval

Mediante la firma del aval se garantiza todo o en parte el pago de la Letra de Cambio o pagaré o cualquier otro documento que implique la responsabilidad de un aval (Art. 109), deberá al firmar anteponer la palabra **por aval**, la sola firma puesta en la letra, cuando no sea de los endosantes, **se considerará aval** (Art. 111), el aval garantiza cualquier cantidad si no se especifica cuánto (Art. 112), el aval puede indicar por quien firma o si asume toda responsabilidad del asunto que se trate, debe firmar por lo que responde (Art. 113), ya que es un obligado solidario de quien avala (Art. 114).

## El Protesto

La Letra de Cambio debe ser protestada por falta total o parcial de aceptación y/o de pago (Art. 139), ya que el protesto, establece en forma legal, que el documento se presento a cobro en tiempo y forma al deudor y éste no pagó total o parcialmente (Art. 140), las autoridades ante las cuales se debe protestar los documentos son ante notario o corredor público y, a falta de ellos, la autoridad política del lugar (Art. 142).

### 1.9.1.2 El Pagaré

Es un título de crédito que contiene la promesa incondicional del suscriptor, de pagar una suma de dinero en lugar y época determinados, a la orden del beneficiario, a diferencia de la letra de cambio en él sí se puede establecer el cobro de intereses.

De acuerdo con el artículo 170 los requisitos que debe contener son:

- I. La mención de ser Pagaré inserta en el texto del documento;

- II. La promesa incondicional de pagar una suma determinada de dinero;
- III. El nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago;
- IV. El lugar y la fecha de pago;
- V. La fecha y el lugar en que se suscribe el documento;
- VI. La firma del suscriptor o de la persona que firme a su ruego o en su nombre.

Para efectos legales, la falta de cualquier requisito con excepción del mencionado en la fracción IV, ocasionará que las autoridades no consideren como título de crédito el documento base de la acción.

Si el Pagaré no menciona la fecha de su vencimiento, se considerará pagadero a la vista, si no indica el lugar de su pago, se tendrá como tal el domicilio del que suscribe (Art. 171), los pagarés exigibles en cierta fecha a la vista, deben ser presentados para su cobro dentro de los seis meses que sigan a su fecha. Si el deudor omitió poner la fecha, el tenedor podrá ponerla a discreción (Art. 172).

Los artículos 173 y 174 son propiamente un resumen de los 93 artículos que regulan a la letra de cambio, excluyendo uno que otro que no afectan profundamente al Pagaré.

### 1.9.1.3 El Cheque

Es un documento nominativo o al portador, que contiene una orden incondicional que el librador da a una Institución de Crédito para que pague al tenedor a la vista, una suma determinada de dinero, contra los fondos que debe mantener en disponibilidad para este efecto.

Éste título de crédito e instrumento de pago es sin duda el que más se conoce, y sólo puede ser expedido a cargo de una Institución de Crédito (Art. 175), ya que el

documento que en forma de Cheque se libre a cargo de otras personas, no producirá efectos de título de crédito. Sin embargo, previendo que no sea pagado por el banco librado, la ley obliga al librador de un Cheque a pagarle al beneficiario un 20% por daños y perjuicios, más no intereses (Art. 197).

#### Elementos

**Girador o Librador:** Es el titular o titulares de la cuenta bancaria.

**Girado o Librado:** Es el Banco en el cual se establece la cuenta, o bien, contra el cual se expiden los Cheques.

**Beneficiario:** Es la persona física o moral a favor de la cual se expide el Cheque.

De acuerdo con el artículo 176 los requisitos que debe tener son:

- I. La mención de ser Cheque inserta en el texto del documento;
- II. El lugar y la fecha en que se expide;
- III. La orden incondicional de pagar una suma determinada de dinero;
- IV. El nombre del librado;
- V. El lugar del pago;
- VI. La firma del librador.

El Cheque deberá ser presentado para su pago dentro de los 15 días naturales que le sigan al de su expedición, cuando se trata de Cheques de la plaza (local), cuando se trata de un Cheque pagadero fuera de la plaza dentro de los 30 días siguientes a su expedición, y 90 días si son expedidos en el extranjero y pagaderos en territorio nacional (Art. 181).

## CAPÍTULO 2

### LA COBRANZA

#### 2.1 Conceptos Básicos

Debido a la globalización de las economías del mundo actual, donde el intercambio de satisfactores se ha significado por un constante manejo del crédito, se hace necesario optimizar los sistemas de cobranza, con el objeto de lograr la recuperación de los créditos en forma oportuna y completa.

Es por ello que en éste capítulo se parte, de conceptos básicos que son necesarios conocer para el eficiente manejo de la cartera, desde su control interno hasta su cobro, los cuales son:

**Cartera:** Está integrada por todos los documentos pendientes de cobro que pueden ser facturas, contrarecibos, pagarés, etc.

**Cobranza:** Es la función de solicitar a los clientes que han comprado bienes o recibido servicios, el pago del precio convenido, con la intención de conseguir la oportuna y total recuperación de su importe.

**Venta:** Es la transacción mercantil que implica la entrega de un bien, una mercancía, un derecho, un servicio, etc., a cambio de dinero o de una promesa de pago.

Los documentos que respaldan la operación de venta e integran la cartera son:

**Factura:** Documento en donde se detalla la mercancía que se ha embarcado y que el cliente debe pagar, indica el precio por unidad y total del producto, se considera como un título de propiedad, quien lo posee es el dueño de la cosa o cosas que ampara dicho documento.

**Contrarecibo:** Éste documento prueba que el acreedor entregó documentos a revisión, conservando el derecho de exigir su pago o su exhibición, ante las autoridades judiciales correspondientes.

**Remisión:** Es el documento originado por la práctica mercantil que deben contener la firma y sello del comprador, como prueba de la entrega de la mercancía.

**Talón de Embarque, Carta de Porte o Guía Aérea:** Son los comprobantes en los que el transporte (terrestre, aéreo o marítimo) emite una constancia de haber recibido la mercancía y su compromiso de entregarla al destinatario.

**Título de Crédito:** Documento que autoriza al portador legítimo para ejercitar contra el deudor y transferir el derecho literal y autónomo en el consignado.

**Letra de Cambio:** Documento mercantil mediante el cual una persona concede un crédito a otra comprometiéndose esta última a pagar el importe señalado a la fecha de vencimiento acordada.

**Pagaré:** Documento escrito mediante el cual una persona se compromete a pagar a otra una determinada cantidad de dinero en una fecha acordada previamente.

**Cheque:** Orden o mandato incorporado a un título de crédito que permite al librador disponer, a favor de una determinada persona o del simple portador del título, de fondos que tenga disponibles en un banco.

Carta de Crédito: Documento emitido por un banco por el cual se autoriza al tenedor a recibir dinero de una de sus filiales del exterior o de cualquier otro banco extranjero, la orden no es negociable, y es válida sólo para una cantidad máxima de dinero.

Estos documentos respaldan la operación de la venta que constituye el derecho del acreedor a cobrar su importe, así como la obligación del deudor de pagarlo.

Deben contener todos los requisitos legales y datos necesarios para su validez jurídica.

## 2.2 La Cartera

La cartera esta integrada por todos los documentos pendientes de cobro, y estos se deben programar diariamente ya sea para su presentación a revisión o cobro, según sea el caso, usando la programación de un sistema computarizado en combinación con un acordeón con fechas o "followup" en donde se van colocando los documentos en las fechas de revisión o pago.

Para establecer prioridades en la cobranza, es conveniente realizar una clasificación de la cartera, la más común es la siguiente:

1. Local;
2. Foránea;
3. Exterior.

## 1. Local

La cartera local es aquella que corresponde a los clientes ubicados dentro de la zona donde se encuentra la organización, un ejemplo de ello es una empresa ubicada en el Distrito Federal, clasificará a los clientes como locales a aquellos que se encuentran dentro del mismo Distrito Federal y zona metropolitana.

Para su planeación y control, se hace necesario dividir la ciudad en zonas con el fin de que los gestores recorran la menor distancia entre una empresa y otra, la cobranza y revisión de los documentos se planea diariamente, preparándose de acuerdo a los requisitos y términos de pago establecidos por el cliente y el proveedor, y se controla por medio de relaciones de cobranza que el gestor firma de recibido.

La forma de pago más recomendada y usada es el cheque, que protege a la organización de un posible fraude y abuso de confianza.

## 2. Foránea

La cartera foránea es aquella que corresponde a los clientes del interior del país, fuera de la localidad donde se encuentra la organización, también se divide por zonas, su cobranza dependerá de quien realice la gestión, si lo hace el representante de ventas, sucursales o el mismo departamento de crédito, pero siempre será el Departamento de Crédito y Cobranzas quien la controle, aquí se hace más importante la comunicación por medio de cartas y teléfono con el cliente, y los medios de pago más frecuentes son:

- Cheques;
- Transferencias bancarias.

### 3. Exterior

La cartera exterior es aquella que corresponde a clientes de otros países, a los que se les exporta la mercancía, la forma y plazo de los pagos se deben negociar para garantizar que se recibirá el pago, ya que en el comercio internacional se cuenta con varias formas para recibir un pago, algunas de ellas son:

- Cheques;
- Giros bancarios;
- Ordenes de pago;
- Cobranzas bancarias internacionales;
- Cartas de crédito.

#### 2.3 La Cobranza

El proceso de una venta con un cliente con crédito autorizado, es el siguiente:

1. Se levanta el pedido;
2. Se aprueba el crédito;
3. Se factura;
4. Se entrega la mercancía, y
5. Se cobra.

El último paso de las ventas a crédito lo constituye la cobranza, mediante ésta se recupera toda la inversión de la organización, más las utilidades que permiten su supervivencia y desarrollo, el control adecuado de la cobranza y su seguimiento resultan altamente redituables, así como la falta de esta es el peor negocio que se puede hacer.

La gestión de cobranza para que sea funcional y eficiente debe ser:

1. Oportuna

Hacer las gestiones necesarias para cobrar al vencimiento o antes, es decir, que el cliente reciba la gestión de cobro mediante el uso adecuado de los métodos de cobranza que se tengan establecidas.

2. Completa

Es recibir el pago íntegro del saldo adeudado sin diferencia improcedente alguna, en caso de haber diferencias, se debe conciliar la cuenta con el cliente.

3. Promotora

Es promover la cobranza mediante las buenas relaciones con los clientes, de modo que la función de cobranza no sólo no entorpezca, sino que, favorezca nuevas operaciones a crédito con el cliente.

### 2.3.1 Sistemas de Cobranza

En un sistema de cobranza el objetivo básico que se persigue, es hacer efectivas las cuentas que son a cargo de los clientes, además de cobrarlas con rapidez, usando y combinando los diversos métodos de cobranza.

Es posible dividir un sistema de cobranza en tres etapas:

1. Recordatorio

El primer paso es recordar al cliente que ya ha pasado la fecha de vencimiento de su cuenta sin el pago correspondiente, en esta etapa la herramienta más común de cobranza es el estado de cuenta, que se envía mensualmente al cliente, sirve como

recordatorio de la cantidad adeudada y da al cliente la oportunidad de verificar su saldo.

## 2. Insistencia o Seguimiento

En esta etapa todas las gestiones de cobranza se hacen ante el deudor en forma personalizada, se pasa a esta etapa cuando el deudor se retrasa en el pago o no responde al recordatorio, las herramientas más comunes son: Cartas personales, llamadas por teléfono, visitas personales, etc.

## 3. Acción drástica

En esta etapa se cobra básicamente recurriendo a dos recursos, documentar la cuenta mediante títulos de crédito, o bien turnar la cuenta al Departamento Jurídico, en caso de que la organización no cuente con el, a una agencia o abogado especializado en cobranzas judiciales.

### 2.3.2 Métodos de Cobranza

Existen diversos métodos de cobranza, de entre ellos los más importantes son:

1. La Correspondencia (Cartas y Telegramas);
2. El Teléfono;
3. Visitas Personales.

1. La Correspondencia (Cartas y Telegramas)

## Cartas

Las cartas se utilizan con frecuencia dentro de los procedimientos de crédito y cobranzas, ya que ofrecen la ventaja de ser relativamente baratas, dejan constancia escrita de los esfuerzos de cobranza, y es un medio de comunicación personal, las cartas relacionadas con crédito y cobranzas son básicamente de dos tipos: Cartas de crédito en donde se aceptan o rechazan solicitudes de crédito y cartas de cobranza cuyo objetivo es cobrar las cuentas vencidas.

Tienen las siguientes características:

**Amistad:** Una buena relación comercial está basada en la buena voluntad y mutua satisfacción, la carta debe ir dirigida a una persona y no a un departamento, ya que el cobro de cuentas es más efectivo cuando se realiza sobre una base de persona a persona.

**Simpatía:** Debe ser gentil y bondadosa, mostrando simpatía y comprensión, no debe mostrar desconfianza, ni hacer acusaciones de ningún género.

**Disculpas:** Acorde con el enfoque amistoso y de simpatía, debe expresar disculpas por haber sido necesario comunicar un mensaje desagradable a un cliente y amigo de confianza.

**Flexibilidad:** Aun cuando debe presionar al cliente por el pago, se está dispuesto a negociar la forma de pago, negociando sobre la base de persona a persona.

**Firmeza:** Las anteriores características constituyen un esfuerzo para desarmar, para ganar al cliente con bondad, para hacer un llamado a sus mejores sentimientos, apelando a la reputación del cliente, al concepto de justicia o al de

interés propio, un seguimiento persistente ha probado ser la herramienta de cobro más efectiva.

Para que una carta de cobranza tenga efectividad, deberá reunir los siguientes requisitos:

**Clara:** Si la carta cuenta con éste requisito, el lector de la misma podrá comunicar el contenido a otra persona, siempre que sea posible la mecanografía deberá ser una por una y evitando los modelos.

**Brevedad:** No es necesario usar grandes agrupamientos de palabras, es un mensaje básico.

**Exacta:** El monto que se indique en la misma, deberá ser el que realmente nos debe el cliente.

**Atractiva:** Con palabras y párrafos cortos, letra grande, pero al mismo tiempo con un contenido firme y definitivo, manteniendo la atención del deudor.

### Telegramas

Los telegramas son herramientas efectivas de cobranza puesto que exigen la atención de quien lo recibe, el lenguaje utilizado deberá ser conciso, usando frases cortas y precisas.

Los telegramas se utilizan mejor cuando el esfuerzo de cobranza llega a la fase de urgencia y se requiere de una acción rápida, sin embargo, acelera la cobranza al inicio del ciclo, el telegrama generalmente representa el esfuerzo final para llegar a una solución antes de tomar una acción drástica.

## 2. El Teléfono

La cobranza por teléfono contiene cinco elementos muy importantes:

### ➤ Atención

El teléfono implica, en todos los casos en que se logra la comunicación, la atención del cliente por todo el tiempo que dura la llamada.

### ➤ Prioridad

El teléfono interrumpe las demás actividades del cliente, lleva implícita una idea de urgencia.

### ➤ Imagen de la Voz

La voz comunica la personalidad de quien habla y la seriedad de las acciones proyectadas, los ejecutivos de crédito practican técnicas para modular la voz y así tener mejores resultados en sus gestiones de cobranza.

### ➤ Respuesta Inmediata

La llamada telefónica planeada por el funcionario de crédito, implica espontaneidad en el cliente, ya que no tendrá tiempo para desarrollar una estrategia de defensa lógica, y puede lograr que el cliente se comprometa a pagar antes de lo que planeaba.

### ➤ Relación Personal

Sin necesidad de estar cara a cara, el teléfono da una identificación personal de la situación.

En la actualidad el teléfono se ha convertido en el método de cobranza más generalizado, ya que ofrece como ventajas la velocidad y certeza de que se está comunicando con la persona apropiada, además de permitir abordar en ese momento la problemática que tenga el deudor para liquidar sus adeudos, y negociar los términos más adecuados para su pago, resultando ser el más barato.

A continuación se presentan los nueve pasos de la cobranza telefónica.

<b>1. Verifique Dirección y Teléfono</b>
Antes de hablar, se debe verificar la dirección del cliente para asegurarse que no ha cambiado.
<b>2. Identifique al Cliente</b>
Hay que asegurarse que esta hablando con la persona indicada.
<b>3. Preséntese Usted y a su Empresa</b>
Hay que asegurarse de que el cliente entiende su nombre, el de su empresa, el motivo de la llamada y el monto del adeudo.
<b>4. Controle la Conversación</b>
Desde el inicio, tome el control de la conversación, no permita largas conversaciones, adopte una actitud mental enfocada hacia el cobro y proponga un plan de pago rápidamente.
<b>5. Demande el Pago</b>
El objetivo es la obtención rápida del pago, planee con anticipación la motivación a usar.
<b>6. No se Enfrasque en Pláticas o Discusiones</b>
No discuta con el cliente, las pláticas con el cliente rompen la relación de negocios y la vuelven personal, desmotivando así al cliente para efectuar su pago.
<b>7. Controle su Voz</b>
La voz implica autoridad, derrota, cobardía, etcétera, según su tono, mantenga una postura adecuada y dé dinamismo a su voz.
<b>8. Planee el Mensaje Antes de Llamar</b>
Se debe planear con anticipación cual es la motivación más apropiada para cada caso de cobro.
<b>9. Concluya la Llamada y Continúe a la Siguiente</b>
Una conversación controlada resultará en un máximo de llamadas, y consecuentemente, en resultados diarios, cada llamada debe durar de 3 a 5 minutos aproximadamente.

### 3. Visitas Personales

Las visitas personales a clientes que se retrasan en sus pagos, debido a su elevado costo, se podrán reservar para aquellos casos de cobranza considerados significativos, éste esfuerzo de cobranza acelera los requerimientos de cobro en una u otra dirección: hacia el cobro o convenio, o bien tomar una acción legal más firme, la visita personal usualmente genera los mejores resultados de todos los métodos de cobranza.

Las objeciones para cobrar mediante visitas personales son primordialmente dos: El método es costoso, y es difícil encontrar buenos Cobradores, ya que estos deben gestionar el cobro, y no ser solamente “recoge cheques”, una buena opción es enviar a los Agentes de Ventas, ya que tienen la ventaja de conocer de manera más personal a sus clientes.

#### 2.4 Evaluación de la Eficiencia en la Cobranza

Existen básicamente tres métodos para medir los resultados de la función de cobranza:

1. Análisis de la Antigüedad de Saldos;
2. Ciclo de Recuperación (Días Cartera);
3. Rotación de Cuentas por Cobrar.

##### 1. Análisis de la Antigüedad de Saldos

La antigüedad de saldos, es el método más ampliamente utilizado para verificar qué tan adecuados son los procedimientos de cobranza, proporciona una vista general de la antigüedad de la cartera y de los clientes que principalmente incurren en retrasos,

simplemente consiste en listar las cuentas por cobrar para cerciorarse cuánto tiempo tiene de haberse facturado una cuenta aún no cobrada, se divide en varios períodos significativos tales como: 1 a 30 días, 30 a 60 días, 90 días, 120 días, etcétera, para poder compararlo con períodos similares anteriores.

### Ejemplo de Análisis de Antigüedad de Saldos

CLIENTE.	POR VENCER.	VENCIDO.				TOTAL.
		1 A 30 DÍAS.	31 A 60 DÍAS.	61 A 90 DÍAS.	MÁS DE 90 DÍAS	
Libros técnicos S.A.	\$ 2 000.00	\$ 4 000.00	\$ 4 000.00	\$ 2 000.00	-0-	\$ 12 000.00
Gandhi S.A.	27 000.00	27 000.00	-0-	-0-	-0-	54 000.00
Iberoamericana S.A.	9 000.00	9 000.00	-0-	-0-	-0-	18 000.00
Eduatasa	-0-	10 000.00	3 000.00	3 000.00	-0-	16 000.00
<b>TOTAL</b>	<b>38 000.00</b>	<b>50 000.00</b>	<b>7 000.00</b>	<b>5 000.00</b>	<b>-0-</b>	<b>100 000.00</b>
%	38%	50%	7%	5%	0%	100%

Un esfuerzo de cobranza apropiado se reflejará si la mayor parte de las cuentas se cobran dentro del período normal de crédito otorgado, este análisis se debe efectuar mensualmente.

### 2. Ciclo de Recuperación (Días Cartera)

En todo tipo de negocio que otorga crédito existe un “ciclo de recuperación” mejor conocido como “días cartera”, que se refiere al tiempo promedio en que se recupera la cartera, si los días de cobro son considerablemente superiores al período que se otorga conforme los términos de venta, será un indicador para mejorar los esfuerzos de cobranza, este se calcula de la siguiente forma:

Días Cartera

$$= \left( \frac{\text{Total de Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas netas}} \right) \left( \text{Período de Ventas} \right)$$

Esta fórmula, a su vez, esta complementada con las siguientes:

### Plazo de Crédito Otorgado

Esta fórmula da a conocer el tiempo promedio de crédito otorgado, se calcula de la siguiente manera:

### Días de Crédito Otorgado

$$= \left( \frac{\text{Cuentas por Cobrar no Vencidas}}{\text{Ventas Netas}} \right) \left( \text{Período de Ventas} \right)$$

### Retraso Promedio en el Pago

$$= \text{Días Cartera} - \text{Días de Crédito Concedido}$$

Esta fórmula muestra en días el tiempo que se está tardando la cartera en ser recuperada.

### 3. Rotación de Cuentas por Cobrar

La rotación de cuentas por cobrar nos indica cuánto se tarda en días para cobrar una cuenta promedio, qué relación existe entre las cuentas por cobrar respecto a ventas, y cuántas veces se mueven en un período determinado, se calcula de la siguiente manera:

Rotación de Cuentas por Cobrar:

Índice de Rotación de Cuentas por Cobrar

Ventas Netas a Crédito

Saldo de Cuentas por Cobrar

Plazo de Cobro en Cuentas por Cobrar

360 días

Índice de Rotación de Cuentas por Cobrar

## 2.5 Marco Legal

Para efectos de cobranza, se deben de determinar e identificar las obligaciones que nacen de una relación jurídica comercial, es decir, si el crédito es producto de contrato o títulos de crédito, si las vías a intentar son las prudentes e idóneas, y sobre todo, los plazos que la ley distingue para la recuperación judicial de los mismos.

La ley mercantil indica que el negocio será conocido y desahogado en caso de controversia por un juez civil, porque no existen jueces mercantiles, sin embargo, la ley invocada es menester de las partes, así si para uno se presume un acto civil y para otro mercantil, la ley aplicable será la mercantil, todo depende de la legislación a la que decidan acogerse las partes en conflicto, pero tratándose de títulos de crédito, la costumbre ha sido acogerse a la ley mercantil.

El procedimiento de recuperación de créditos mercantiles conoce jurídicamente dos vías: Ordinaria y ejecutiva.

### 2.5.1 Medios Preparatorios

El licenciado Carlos Arellano García en su obra “Práctica Forense Mercantil”, dice que son “medios preparatorios al juicio mercantil aquellos procedimientos, anteriores a juicio, que tienden a proporcionar a quien los promueve elementos de conocimiento o de prueba que le permitirán promover un juicio mercantil posterior”, éste juicio de carácter preliminar, tiene como objeto, realizar las actuaciones previas para un futuro juicio mercantil.

En éste juicio se cita a las personas que recibieron la mercancía y/o a los que expidieron los contrarecibos, firmaron las facturas o notas de remisión, o expidieron los recibos, para que atestigüen del recibo de los materiales y autentifiquen los documentos mencionados anteriormente, si no comparecen a ninguna de las dos citas que les da el juzgado, se les declarará en rebeldía y se les tendrá por confesos (art. 271 Código Procesal).

Si acuden, y niegan el hecho de haber tenido conocimiento del recibo del material, y se comprueba con peritajes sobre las firmas o con otros testigos, incurrir en el delito de falsedad de declaraciones judiciales, pero si admiten el recibo del material, estas actuaciones, o las anteriores, sirven para dar origen a un juicio mercantil ejecutivo u ordinario, según sea el caso.

### 2.5.2 Juicio Ejecutivo Mercantil

Éste juicio tiene por objeto ventilar y decidir las controversias que se derivan de los actos entre comerciantes, tiene como base un documento que trae aparejada ejecución (art. 1391 del Código de Comercio), también hay que considerar los tres requisitos que ha señalado la Suprema Corte de Justicia de la Nación:

- a) La deuda del título debe ser cierta;
- b) La deuda debe ser exigible;
- c) La deuda debe ser líquida.

Es básico que en la demanda ejecutiva mercantil se anexe el original del documento base de la acción que trae aparejada ejecución.

Éste juicio es mucho más rápido que los juicios ordinarios, y se puede lograr el embargo precautorio en 1 o 2 semanas, pero requiere un título de crédito o el reconocimiento judicial del deudor.

### 2.5.3 Juicio Ordinario Mercantil

La regla general sobre la tramitación de juicios mercantiles se puede expresar de la siguiente manera: Si no hay un procedimiento especialmente regulado en el Código de Comercio o en la legislación mercantil especial, la tramitación ha de seguirse en un juicio ordinario mercantil (Art. 1377 del Código de Comercio).

Es un juicio originado por actos de comercio que no se basa en títulos de crédito, este juicio se sigue cuando sólo se tienen un contrarecibo, factura o nota de remisión, es decir, documentos que no traen aparejada ejecución, sin que sea necesario acompañar el documento o documentos que originan el derecho en la demanda, bastará con copia simple del documento.

Cuando es admitida la demanda, se turnan los autos al C. Actuario adscrito al juzgado de que se trate para que proceda a realizar el emplazamiento en el domicilio del demandado, el término para contestar la demanda, en juicio ordinario mercantil es de nueve días.

## CAPÍTULO 3

### EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

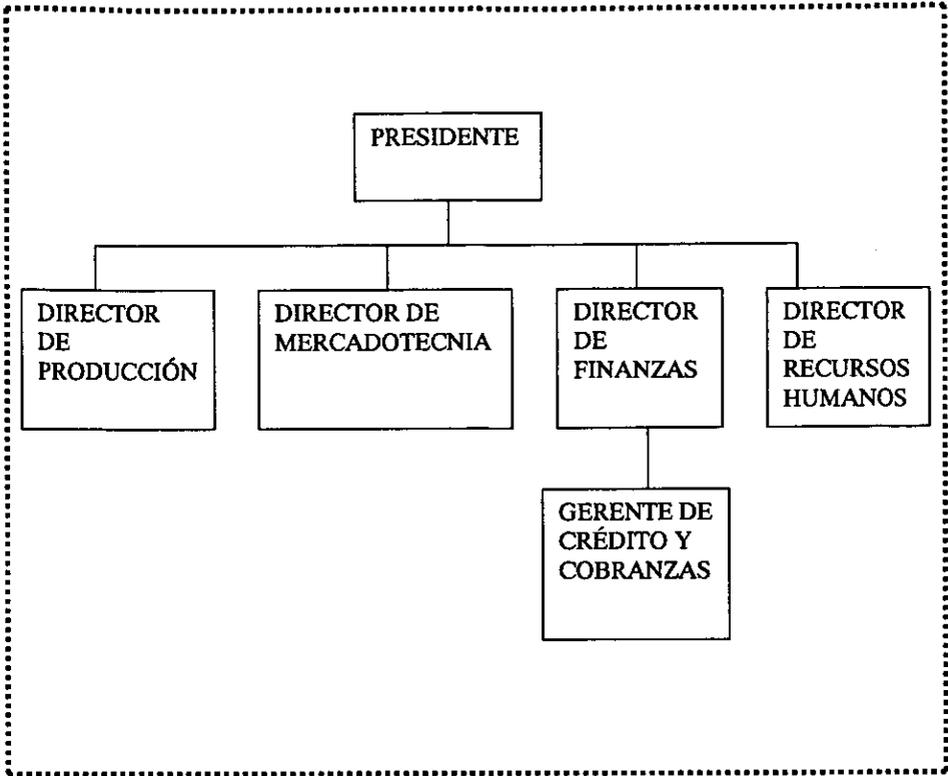
#### 3.1 Ubicación Dentro de la Organización

La función de crédito y cobranzas es una actividad preponderantemente financiera, donde se maneja el mayor volumen de dinero que ingresa a la organización, y que, además, representa una fuerte inversión de dinero, por ello el Departamento de Crédito y Cobranzas debe de depender, en forma ideal, de la Dirección Financiera.

En organizaciones medianas o pequeñas, el Departamento de Crédito y Cobranzas debe de depender, en forma ideal, y en caso de no existir una Dirección o Gerencia Financiera, de la Dirección General o de la Gerencia Administrativa en el último de los casos.

Aunque es variable la ubicación del Departamento de Crédito y Cobranzas dentro del organigrama de una organización, hay que tener presente que está dependerá del criterio que prive en la organización y al número de puestos intermedios entre la Gerencia de Crédito y Cobranzas y la Dirección General.

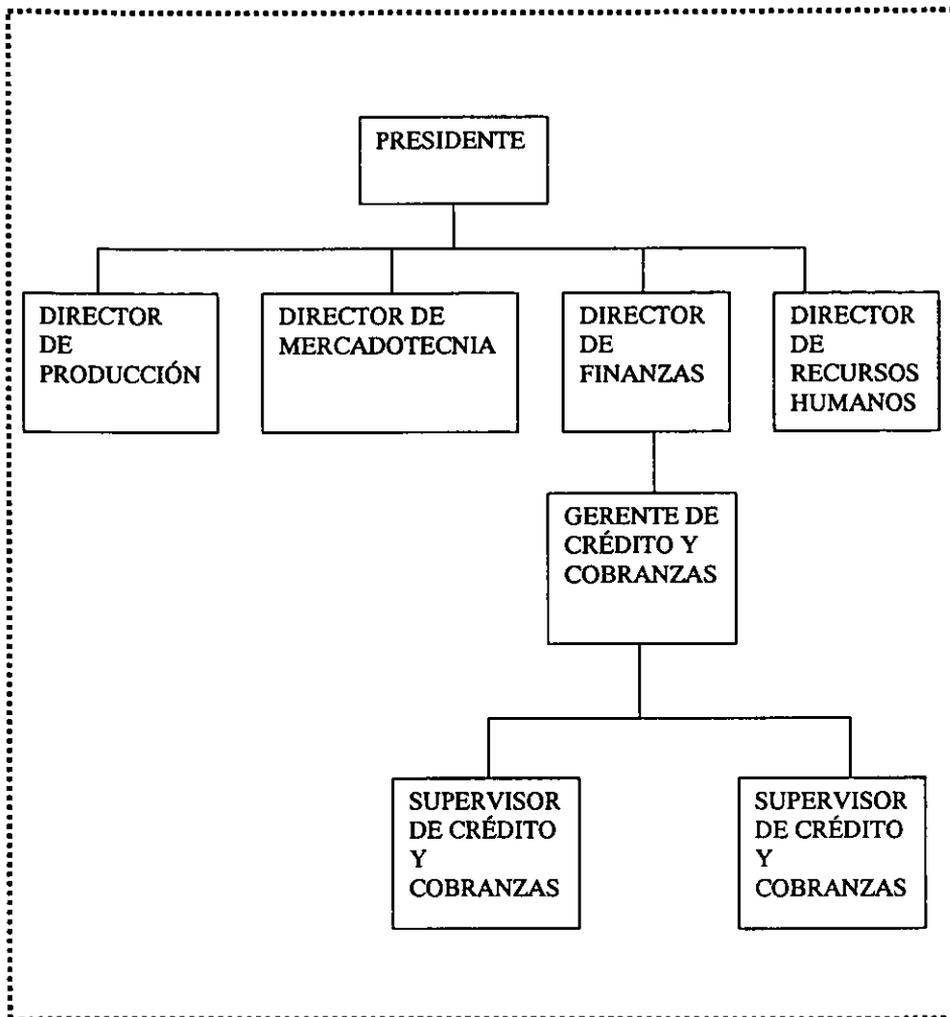
El siguiente organigrama (gráfica 2) presenta un panorama general del lugar que debe ocupar en forma ideal, el Departamento de Crédito y Cobranzas.



GRÁFICA 2

### 3.2 Estructura Organizacional

La Estructura Organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una organización o unidad administrativa se dividen, organizan y coordinan, una buena estructura es el objetivo de los esfuerzos de organización y tiene alta prioridad en la administración eficiente, así tenemos que la estructura organizacional clásica del Departamento de Crédito y Cobranzas se representa en el siguiente organigrama (gráfica 3):



**GRÁFICA 3**  
**VISIÓN TRADICIONAL**

Éste es sólo un ejemplo de la organización de un Departamento de Crédito y Cobranzas, ya que esta varía según el tamaño y necesidades de cada organización.

### 3.3 Funciones del Departamento de Crédito y Cobranzas

Las funciones principales del Departamento de Crédito y Cobranzas básicamente son dos:

1. Investigar, analizar y evaluar el otorgamiento del crédito;
2. Administrar y gestionar la recuperación de las cuentas y documentos por cobrar.

#### 1. El otorgamiento de crédito

La función más importante del Departamento de Crédito y Cobranzas es la del otorgamiento del crédito, éste departamento hace una investigación, análisis y evaluación para saber si un posible cliente es sujeto digno de crédito por parte de la organización, presenta los resultados al Comité de Crédito para decidir si se pueden vender sobre términos de crédito las mercancías o servicios.

Hay que recordar que de una buena investigación, análisis, evaluación y otorgamiento de crédito se sientan las bases para la recuperación efectiva de las ventas a crédito, además de reducir el riesgo de cuentas morosas e incobrables, cuidando así los recursos financieros de la organización.

#### 2. La recuperación de las cuentas y documentos por cobrar

La otra función principal del Departamento de Crédito y Cobranzas la constituye la recuperación de la cartera, utilizando sistemas óptimos de cobranza que permitan la cobranza en forma oportuna, completa y promotora, y a su vez, evaluando los resultados de la gestión para determinar que tan eficiente han sido llevadas a cabo las funciones del departamento.

### 3.4 Relaciones Interdepartamentales

Debido a que las funciones del Departamento de Crédito y Cobranzas, tienen repercusiones sobre las actividades de los demás departamentos dentro de una organización, y viceversa, se debe interactuar en un ambiente de plena cooperación y retroalimentación con cada departamento, las principales relaciones que se tienen son con los departamentos de:

- ❖ Ventas;
- ❖ Distribución;
- ❖ Contabilidad;
- ❖ Finanzas y Tesorería;
- ❖ Sistemas;
- ❖ Jurídico.

#### 3.4.1 Relación con el Departamento de Ventas

Dentro de la organización, el Departamento de Crédito y Cobranzas deberá interactuar más con el Departamento de Ventas, la colaboración y comunicación entre ambos departamentos coadyuva al aumento de las ventas, reducción de pérdidas por cuentas malas o incobrables y por consecuencia en el aumento de las utilidades de la organización.

La información que proporciona el Departamento de Crédito y Cobranzas al Departamento de Ventas, y viceversa es la siguiente:

Información al Departamento de Ventas

- Información sobre la situación económica de los clientes a fin de que el Departamento de Ventas se concentre sobre los solventes y evite los riesgos.
- Autorización o rechazo de crédito.
- Problemas con la cobranza y clientes que no pagan.
- Aumento o disminución del presupuesto de crédito.

#### Información al Departamento Crédito y Cobranzas

- Información completa sobre las condiciones de la venta.
- Destino de los materiales por vender.
- Estado de las instalaciones y equipo del cliente.
- Situación crediticia y financiera.
- Situaciones anormales previstas tales como: huelgas, suspensión de pagos, quiebras, etc.
- Su opinión en lo referente a la honradez y potencial de la empresa o cliente.

#### 3.4.2 Relación con el Departamento de Distribución

El Departamento de Distribución proporciona al Departamento de Crédito y Cobranzas, información referente al tiempo y condiciones de entrega de la mercancía al cliente, permitiendo programar adecuadamente la cobranza evitando retrasos en la revisión y cobro de la cartera.

### 3.4.3 Relación con el Departamento de Contabilidad

El Departamento de Crédito y Cobranzas proporciona al Departamento de Contabilidad información que permite la conciliación y control interno de las cuentas y registros similares.

#### Información al Departamento de Contabilidad

- Cuenta de los valores obtenidos en pago de las cuentas y su aplicación.
- Emisión de notas de crédito y/o cargo.
- Aplicación de cuentas incobrables.

### 3.4.4 Relación con el Departamento de Finanzas y Tesorería

La información que proporciona el Departamento de Crédito y Cobranzas al Departamento de Finanzas y Tesorería, y viceversa, es la siguiente:

#### Información al Departamento de Finanzas y Tesorería

- Control presupuestal del crédito en cuanto cantidad, cartera y recuperación.
- Sugerencias sobre ampliación o disminución del crédito.
- Rotación del crédito.
- Cuentas retrasadas.
- Cuentas incobrables.
- Tendencias económicas que pueden afectar las finanzas de la organización.
- Coeficientes de eficiencia del Departamento de Finanzas y Tesorería.
- Pronósticos de efectivo.

## Información al Departamento de Crédito y Cobranzas

- Presupuesto de crédito a corto y mediano plazo.
- Políticas de otorgamiento de crédito y recuperación.
- Reciprocidad con proveedores y clientes.

### 3.4.5 Relación con el Departamento de Sistemas

La relación con el Departamento de Sistemas es imprescindible debido a la necesidad de contar con un sistema confiable, oportuno, fluido y sencillo que permita obtener información actualizada al momento sobre los registros y estados de cuenta de cada cliente así como de la cartera en general.

### 3.4.6 Relación con el Departamento Jurídico

El Departamento Jurídico presta valiosa asesoría y apoyo legal, sobre la elaboración de contratos y/o convenios para garantizar la recuperación de las cuentas al Departamento de Crédito y Cobranzas, además de realizar el cobro judicial de las cuentas morosas que le son turnadas.

## 3.5 Características y Cualidades del Personal de Crédito y Cobranzas

### Características

El personal del Departamento de Crédito y Cobranzas debe reunir básicamente las siguientes características:

- Personalidad;
- Don de Gentes;
- Sentido de Responsabilidad;
- Honrado;
- Con Criterio;
- Con Relaciones;
- Con Nivel Académico Universitario y Experiencia;
- Conocedor de su Organización y del Mercado en el Cual se Desenvuelve.

#### Personalidad

La personalidad se mide en función de la imagen que el hombre tiene de sí mismo, esta trabaja a favor o en contra del hombre, ya sea de manera positiva o negativa, y la personalidad es algo que el hombre puede darse a sí mismo, si así lo desea.

#### Don de Gentes

En un departamento en el que se tiene relación con tantas personas y de tan variados caracteres, es obligado no solo un trato fino y educado, sino que se debe tener un carácter parejo, manteniendo el control de sí mismo.

#### Sentido de Responsabilidad

Se hace necesaria para el departamento, ya que en éste se manejan recursos financieros de la organización, y un mal manejo puede poner en peligro su estabilidad.

## Honrado

Si hay un departamento dentro de una organización que requiere, con mayor razón, del atributo de la honradez en su personal, es precisamente el de crédito y cobranzas, ya que en el se manejan recursos financieros.

## Con Criterio

Dado que existen muchos factores que hay que tener en cuenta para tomar una decisión de crédito y cobranzas, se hace necesario que el personal de esta área sea una persona de criterio, es decir, de mente abierta y positiva.

## Relaciones

Por lo mismo de tener que tratar con tantas personas y requerir de tanta información respecto del universo en que se desenvuelve la organización, el personal de crédito y cobranzas debe ser una persona bien relacionada, ya que de ésta manera su trabajo se facilitará notablemente.

## Con Nivel Académico Universitario y Experiencia

Se requieren conocimientos en Administración, Contabilidad, Finanzas y Economía entre otros, en cuanto a la experiencia sólo se adquiere mediante la práctica diaria, la lectura de libros sobre el tema, tomando cursos y seminarios, etc.

## Conocedor de su Organización y del Mercado en el cual se desenvuelve

El personal debe conocer la organización en la que colabora para estar en condiciones de proporcionar la información que soliciten los clientes, por lo que

respecta al mercado, necesita conocerlo y entre mejor lo conozca, mejores serán sus decisiones de crédito.

#### Cualidades

Dentro de las cualidades personales que debe tener el personal de crédito y cobranzas están:

- Ser ordenado;
- Ser limpio, tanto en lo que realiza como en lo que le rodea, y en lo que se genera en su departamento;
- Ser una persona pulcra y arreglada;
- Ser puntual, tanto en el cumplimiento de sus compromisos, como en sus citas;
- De hablar fluido y selecto, así como facilidad de comunicación escrita;
- De ademanes naturales, o sea, sin refinamientos exagerados ni actitudes toscas;
- Estable emocionalmente.
- Adaptable.

## **CAPÍTULO 4**

### **MANUALES ADMINISTRATIVOS**

#### **(CASO PRÁCTICO)**

##### **4.1 Los Manuales Administrativos**

Los Manuales Administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

La necesidad de contar con Manuales Administrativos en las organizaciones es imperativa debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de operaciones, recursos asignados, etc.

Estas circunstancias hacen imprescindible el uso de instrumentos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa eficiente.

Los Manuales Administrativos persiguen los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.

- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de modificaciones necesarias en la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios y/o clientes con los que interactúa la organización.

Los manuales que se desarrollan y que a su vez son lo más representativos son:

- Manual de Organización.
- Manual de Procedimientos.
- Manual de Políticas.

## 4.2 Manual de Organización

Este manual contiene información detallada referente a la estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como los canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

Para su diseño conviene revisar cuidadosamente la estructura orgánica para establecer si responde adecuadamente a las necesidades de trabajo, así como detectar hasta qué grado el personal sabe cuáles son sus funciones y que puestos las realizan.

**LOGOTIPO DE  
LA ORGANIZACIÓN**

**NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE  
CRÉDITO Y COBRANZA**

**LUGAR Y FECHA DE LA PUBLICACIÓN**

**SYJM**

Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	<b>Manual de Organización del Departamento de Crédito y Cobranzas</b>	Hoja: 1 de 23

4.2.1 Contenido

Introducción.

Organigrama del Departamento de Crédito y Cobranzas.

Descripción de Puestos del Gerente de Crédito y Cobranzas.

Descripción de Puestos de la Secretaria.

Descripción de Puestos del Supervisor de Crédito y Cobranzas.

Descripción de Puestos del Gestor.

Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	<b>Manual de Organización del Departamento de Crédito y Cobranzas</b>	Hoja: 2 de 23

#### 4.2.2 Introducción

En éste manual encontrarás la estructura orgánica del Departamento de Crédito y Cobranzas, así como la descripción de cada puesto que lo compone, fue diseñado con el propósito de presentar una visión de conjunto del departamento, precisando las funciones asignadas a cada puesto, ya que es importante que todo el personal conozca sus funciones básicas y su posición dentro del departamento y la organización, así como tiene la obligación de mantener vigente éste manual.

Logotipo de la Organización

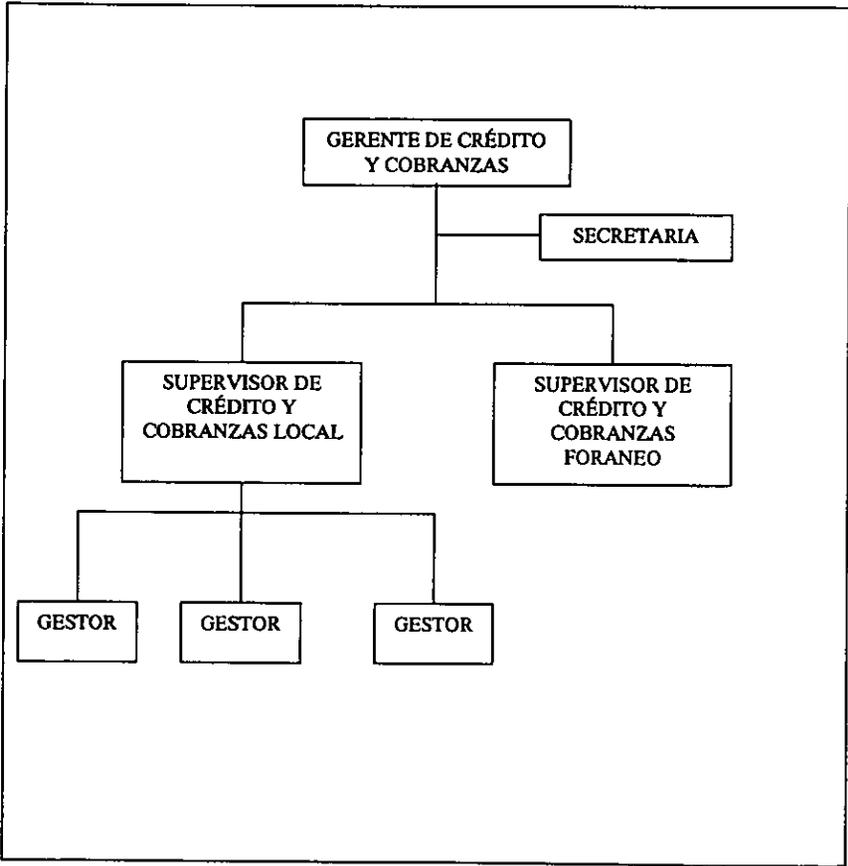
Nombre de la Organización

Fecha:

Manual de Organización del Departamento de Crédito y Cobranzas

Hoja: 3 de 23

4.2.3 Organigrama del Departamento de Crédito y Cobranzas



Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	Manual de Organización del Departamento de Crédito y Cobranzas	Hoja: 4 de 23

4.2.4 Descripción de Puestos del Gerente de Crédito y Cobranzas

1 Identificación del Puesto

**Título del Puesto:** Gerente de Crédito y Cobranzas

**Número de Plazas:** Una

**Departamento:** Crédito y Cobranzas

**Área:** Finanzas

**Puesto a Quién Reporta:** Director de Finanzas

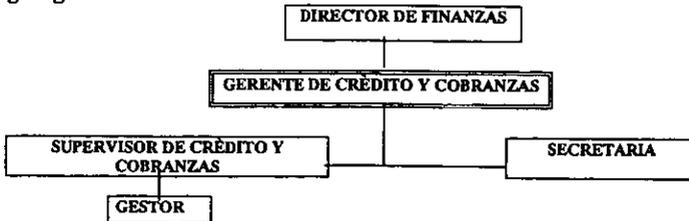
**Puestos que le Reportan:**

- Secretaria.
- Supervisor de Crédito y Cobranzas.
- Gestor.

2 Objetivo del Puesto

Proveer a la organización de un flujo continuo de recursos financieros a través de la eficiente administración del riesgo financiero del crédito y la pronta recuperación de las cuentas y documentos por cobrar.

3 Organigrama



Logotipo de  
la  
Organización

Nombre de la Organización

Fecha:

**Manual de Organización del  
Departamento de Crédito y Cobranzas**

Hoja: 5 de 23

#### 4 Funciones y Responsabilidades del Puesto

##### Genéricas:

- Administra el riesgo financiero del crédito.
- Administra y gestiona la recuperación de las cuentas y documentos por cobrar en forma oportuna, completa y promotora, garantizando un flujo continuo de efectivo.

##### Específicas:

- Formula, implanta, difunde y vigila la aplicación de los objetivos, políticas y procedimientos del departamento.
- Establece un adecuado control interno que garantice la custodia de los documentos y valores a cargo del departamento.
- Desarrolla y aplica modelos de operación adecuados al departamento y a la organización.

##### Actividades Diarias:

- Autoriza o rechaza los pedidos de ventas a crédito.
- Supervisa la operación del departamento, procurando que ésta sea eficiente.
- Asesora a sus colaboradores en la solución de problemas.
- Gestiona el cobro de cuentas morosas en forma constante, completa y decisoria.
- Revisa los reportes de cobranza.

##### Actividades Periódicas:

- Prepara y entrega análisis financieros, presupuestos y pronósticos de cobranzas al Director de Finanzas.
- Analiza los resultados de la gestión de cobranzas.
- Investiga, analiza y evalúa las solicitudes de crédito de los prospectos de clientes.
- Presenta al Comité de Crédito los resultados de la investigación, análisis y evaluación de las solicitudes de crédito.

Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	Manual de Organización del Departamento de Crédito y Cobranzas	Hoja: 6 de 23

## 5 Relaciones del Puesto

### Internas:

#### Permanentes:

- Departamento de Ventas.
- Contabilidad.
- Departamento de Finanzas y Tesorería

#### Periódicas:

- Departamento de Sistemas.
- Departamento Jurídico.
- Departamento de Distribución.
- Comité de Crédito

#### Eventuales

- Presidente o Director General.

### Externas:

#### Permanentes:

- Clientes

#### Periódicas:

- Gerentes de Crédito y Cobranzas de otras organizaciones.
- Agencias y Burós de Crédito.
- Grupos de crédito de la industria.

#### Eventuales:

- Prospectos de clientes.
- Bancos.

Logotipo de la Organización

Nombre de la Organización

Fecha:

Manual de Organización del Departamento de Crédito y Cobranzas

Hoja: 7 de 23

**6 Perfil del Puesto:**

**Requerimientos Inherentes al Puesto**

Edad	Sexo	Estado Civil	Necesidad de Viajar	
30-45	Indistinto	Casado	Si. <u>X</u>	No <u>   </u>

Escolaridad	Area o Especialidad
Licenciatura	Administración
Maestría	Contabilidad

Conocimientos Especiales y Capacitación
Computación
Inglés

Experiencia	Domicilio
Mínimo 5 años	Preferentemente cerca de la organización

Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	<b>Manual de Organización del Departamento de Crédito y Cobranzas</b>	Hoja: 8 de 23

--

### Requerimientos Inherentes al Prospecto

	NA	MÍNIMO	REGULAR	TOTAL
<b>Facilidad de Expresión</b> Cualidad y habilidad personal para la comunicación oral y escrita a todos los niveles con quien tenga relación, tanto interna como externa.				X
<b>Persuasión</b> Capacidad para modificar la disposición de una o varias personas hacia un objetivo propuesto, a través de argumentos convincentes que lo justifiquen.				X
<b>Creatividad</b> Capacidad para innovar en cualquier aspecto relacionado con la materia del trabajo asignado, así como en cuanto a nuevas formas de desempeño del puesto para lograr los mejores resultados.				X
<b>Dinamismo</b> Capacidad para permanecer en constante actividad productiva en el ejercicio de las funciones asignadas al puesto.				X
<b>Iniciativa</b> Habilidad para anticiparse con ideas o acciones en la realización de actividades, así como proponer e implantar alternativas o mejoras viables aplicables al trabajo.				X
<b>Capacidad para Planear y Controlar</b> Cualidad para planear y programar objetivos, funciones y actividades de trabajo, estableciendo prioridades y utilizando controles para detectar su avance o desviación.				X
<b>Habilidad Numérica</b> Capacidad para trabajar con números, cifras, tablas, fórmulas, y/o datos financieros, efectuando análisis, proyecciones, cálculos y operaciones con destreza rapidez y exactitud				X
<b>Habilidad Analítica</b> Habilidad para recabar la información, relevante, determinar causa de los problemas, evaluar y seleccionar alternativas de solución, midiendo los riesgos correspondientes.				X
<b>Habilidad para Trabajar Bajo Presión</b> Grado en que es necesario desarrollar actividades eficientemente en periodos determinados, condiciones adversas y/u oposiciones interpersonales.				X

Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	Manual de Organización del Departamento de Crédito y Cobranzas	Hoja: 9 de 23

4.2.5 Descripción de Puestos de la Secretaria

1 Identificación del Puesto

**Título del Puesto:** Secretaria

**Número de Plazas:** Única

**Departamento:** Crédito y Cobranzas

**Área:** Finanzas

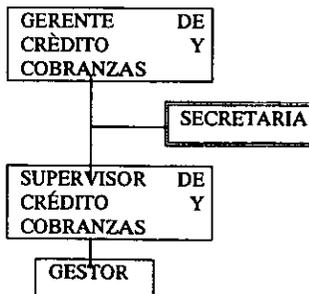
**Puesto a Quién Reporta:** Gerente de Crédito y Cobranzas

**Puestos que le Reportan:**

2 Objetivo del Puesto

Apoyar al Gerente de Crédito y Cobranzas en el desempeño de sus funciones, así como operar el sistema de control interno del Departamento de Crédito y Cobranzas.

3 Organigrama



ESTADÍSTICA NACIONAL  
DE LA EMPLEO PÚBLICA

Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	<b>Manual de Organización del Departamento de Crédito y Cobranzas</b>	Hoja: 10 de 23

--

#### 4 Funciones y Responsabilidades del Puesto

<b>Genéricas:</b> Auxilia y apoya al Gerente de Crédito y Cobranzas en el cumplimiento de sus funciones.
---

<b>Específicas:</b> Recibe, distribuye y controla todos los documentos que integran la cartera y expedientes del departamento.
---

<b>Actividades Diarias:</b> Recibe, distribuye y controla la facturación, notas de crédito y cargo que afectan la cartera. Organiza, clasifica y controla los expedientes del Departamento de Crédito y Cobranzas. Prepara la correspondencia tanto interna como externa que le solicite el Gerente de Crédito y Cobranzas.
--

<b>Actividades Periódicas:</b> Prepara los informes y reportes que le solicite el Gerente de Crédito y Cobranzas.
--

Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	Manual de Organización del Departamento de Crédito y Cobranzas	Hoja: 11 de 23

## 5 Relaciones del Puesto

<p><b>Internas:</b></p> <p><b>Permanentes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Ventas.</li> <li>• Contabilidad.</li> <li>• Departamento de Finanzas y Tesorería.</li> </ul> <p><b>Periódicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Sistemas.</li> <li>• Departamento Jurídico.</li> <li>• Departamento de Distribución.</li> </ul> <p><b>Eventuales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de Crédito.</li> </ul>
---

<p><b>Externas:</b></p> <p><b>Permanentes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> </ul> <p><b>Periódicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencias y Burós de Crédito.</li> </ul> <p><b>Eventuales:</b></p>
--

Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	Manual de Organización del Departamento de Crédito y Cobranzas	Hoja: 12 de 23

**6 Perfil del Puesto:**

**Requerimientos Inherentes al Puesto**

Edad	Sexo	Estado Civil	Necesidad de Viajar
25-30	Femenino	Soltera	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>

Escolaridad	Área o Especialidad
Bachillerato Técnico Comercial	Secretarial o comercial

Conocimientos Especiales y Capacitación
Computación Inglés

Experiencia	Domicilio
Mínimo 3 años	Preferentemente cerca de la organización

Logotipo de  
la  
Organización

Nombre de la Organización

Fecha:

Manual de Organización del  
Departamento de Crédito y Cobranzas

Hoja: 13 de 23

--

### Requerimientos Inherentes al Prospecto

	NA	MINIMO	REGULAR	TOTAL
<b>Facilidad de Expresión</b> Cualidad y habilidad personal para la comunicación oral y escrita a todos los niveles con quien tenga relación, tanto interna como externa.				X
<b>Persuasión</b> Capacidad para modificar la disposición de una o varias personas hacia un objetivo propuesto, a través de argumentos convincentes que lo justifiquen.			X	
<b>Creatividad</b> Capacidad para innovar en cualquier aspecto relacionado con la materia del trabajo asignado, así como en cuanto a nuevas formas de desempeño del puesto para lograr los mejores resultados.			X	
<b>Dinamismo</b> Capacidad para permanecer en constante actividad productiva en el ejercicio de las funciones asignadas al puesto.				X
<b>Iniciativa</b> Habilidad para anticiparse con ideas o acciones en la realización de actividades, así como proponer e implantar alternativas o mejoras viables aplicables al trabajo.			X	
<b>Capacidad para Planear y Controlar</b> Cualidad para planear y programar objetivos, funciones y actividades de trabajo, estableciendo prioridades y utilizando controles para detectar su avance o desviación.			X	
<b>Habilidad Numérica</b> Capacidad para trabajar con números, cifras, tablas, fórmulas, y/o datos financieros, efectuando análisis, proyecciones, cálculos y operaciones con destreza rapidez y exactitud.			X	
<b>Habilidad Analítica</b> Habilidad para recabar la información, relevante, determinar causa de los problemas, evaluar y seleccionar alternativas de solución, midiendo los riesgos correspondientes.			X	
<b>Habilidad para Trabajar Bajo Presión</b> Grado en que es necesario desarrollar actividades eficientemente en periodos determinados, condiciones adversas y/u oposiciones interpersonales.				X

Logotipo de la Organización

Nombre de la Organización

Fecha:

Manual de Organización del Departamento de Crédito y Cobranzas

Hoja: 14 de 23

4.2.6 Descripción de Puestos del Supervisor de Crédito y Cobranzas

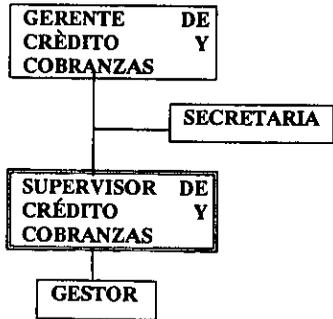
1 Identificación del Puesto

**Título del Puesto:** Supervisor de Crédito y Cobranzas  
**Número de Plazas:** Dos (local y foránea)  
**Departamento:** Crédito y Cobranzas  
**Área:** Finanzas  
**Puesto a Quién Reporta:** Gerente de Crédito y Cobranzas  
**Puestos que le Reportan:** Gestor.

2 Objetivo del Puesto

Proporcionar un servicio de cobranzas oportuno, completo y promotor, aplicando sistemas y métodos eficientes de cobranza.

3 Organigrama



Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	<b>Manual de Organización del Departamento de Crédito y Cobranzas</b>	Hoja: 15 de 23

#### 4 Funciones y Responsabilidades del Puesto

##### **Genéricas:**

Gestiona la recuperación de las cuentas y documentos por cobrar a su cargo en forma oportuna, completa y promotora.

##### **Específicas:**

Gestiona, aplica y controla la cobranza de la cartera a su cargo de manera oportuna, completa y promotora.

##### **Actividades Diarias:**

Recibe del Gestor la cobranza y contrarecibos enviados en ruta.

Entrega rutas de cobranza y revisión del día al Gestor.

Prepara los reportes de cobranza y entregarlos al Gerente de Crédito y Cobranza para su revisión.

Analiza y concilia los pagos hechos por los clientes.

Aplica los reportes de cobranza a la cartera.

Recibe y controla los documentos que componen la cartera a su cargo.

Opera los sistemas de cobranza.

Promueve relaciones cordiales con los clientes.

Recibe y controla la información entregada por el Departamento de Mercadotecnia.

##### **Actividades Periódicas:**

Analiza y depura la cartera a su cargo.

Solicita las aclaraciones por los descuentos realizados por el cliente y por los cuales no se cuente con la evidencia o autorización.

Prepara y presenta reportes solicitados por el Gerente de Crédito y Cobranzas.

Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	Manual de Organización del Departamento de Crédito y Cobranzas	Hoja: 16 de 23

## 5 Relaciones del Puesto

**Internas:**

**Permanentes:**

- Departamento de Mercadotecnia.
- Contabilidad.
- Departamento de Finanzas y Tesorería
- Departamento de Distribución.

**Periódicas:**

- Departamento de Sistemas.
- Departamento Jurídico.

**Eventuales**

- Comité de Crédito.

**Externas:**

**Permanentes:**

- Clientes

**Periódicas:**

- Agencias y Burós de Crédito.

**Eventuales:**

Logotipo de la Organización

Nombre de la Organización

Fecha:

Manual de Organización del Departamento de Crédito y Cobranzas

Hoja: 17 de 23

## 6 Perfil del Puesto:

### Requerimientos Inherentes al Puesto

Edad	Sexo	Estado Civil	Necesidad de Viajar
25-35	Indistinto	Indistinto	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

Escolaridad	Área o Especialidad
Licenciatura	Administración Contabilidad

Conocimientos Especiales y Capacitación
Computación Inglés

Experiencia	Domicilio
Mínimo 3 años	Preferentemente cerca de la organización

Logotipo de la Organización

Nombre de la Organización

Fecha:

Manual de Organización del Departamento de Crédito y Cobranzas

Hoja: 18 de 23

**Requerimientos Inherentes al Prospeccto**

	NA	MINIMO	REGULAR	TOTAL
<b>Facilidad de Expresión</b> Cualidad y habilidad personal para la comunicación oral y escrita a todos los niveles con quien tenga relación, tanto interna como externa.				X
<b>Persuasión</b> Capacidad para modificar la disposición de una o varias personas hacia un objetivo propuesto, a través de argumentos convincentes que lo justifiquen.				X
<b>Creatividad</b> Capacidad para innovar en cualquier aspecto relacionado con la materia del trabajo asignado, así como en cuanto a nuevas formas de desempeño del puesto para lograr los mejores resultados.				X
<b>Dinamismo</b> Capacidad para permanecer en constante actividad productiva en el ejercicio de las funciones asignadas al puesto.				X
<b>Iniciativa</b> Habilidad para anticiparse con ideas o acciones en la realización de actividades, así como proponer e implantar alternativas o mejoras viables aplicables al trabajo.				X
<b>Capacidad para Planear y Controlar</b> Cualidad para planear y programar objetivos, funciones y actividades de trabajo, estableciendo prioridades y utilizando controles para detectar su avance o desviación.				X
<b>Habilidad Numérica</b> Capacidad para trabajar con números, cifras, tablas, fórmulas, y/o datos financieros, efectuando análisis, proyecciones, cálculos y operaciones con destreza rapidez y exactitud.				X
<b>Habilidad Analítica</b> Habilidad para recabar la información, relevante, determinar causa de los problemas, evaluar y seleccionar alternativas de solución, midiendo los riesgos correspondientes.				X
<b>Habilidad para Trabajar Bajo Presión</b> Grado en que es necesario desarrollar actividades eficientemente en periodos determinados, condiciones adversas y/u oposiciones interpersonales.				X

Logotipo de la Organización

Nombre de la Organización

Fecha:

Manual de Organización del Departamento de Crédito y Cobranzas

Hoja: 19 de 23

4.2.7 Descripción de Puestos del Gestor

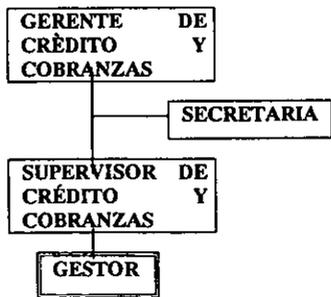
1 Identificación del Puesto

**Título del Puesto:** Gestor  
**Número de Plazas:** Tres  
**Departamento:** Crédito y Cobranzas  
**Área:** Finanzas  
**Puesto a Quién Reporta:** Supervisor de Crédito y Cobranzas  
**Puestos que le Reportan:**

2 Objetivo del Puesto

Realizar la gestión de cobranza en forma oportuna, completa y promotora.

3 Organigrama



Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	Manual de Organización del Departamento de Crédito y Cobranzas	Hoja: 20 de 23

#### 4 Funciones y Responsabilidades del Puesto

**Genéricas:**  
 Gestiona la recuperación de las cuentas y documentos por cobrar en forma oportuna, completa y promotora.

**Específicas:**  
 Realiza la gestión de cobranza y en caso de atrasos investigar la causa y reportarla al Supervisor de Crédito y Cobranzas.  
 Fomenta las buenas relaciones con el cliente.  
 Conoce los días y horarios de pagos, revisión y aclaraciones de los clientes a su cargo.

**Actividades Diarias:**  
 Recibe y revisa los documentos a cobro y revisión de la ruta a su cargo.  
 Presenta al cliente los documentos para su cobro o revisión.  
 Entrega los contra recibos y cheques y reportar rutas de cobranza y revisión del día al Supervisor de Crédito y Cobranzas.

**Actividades Periódicas:**  
 Las que le solicite el Supervisor de Crédito y Cobranzas.

Logotipo de  
la  
Organización

Nombre de la Organización

Fecha:

Manual de Organización del  
Departamento de Crédito y Cobranzas

Hoja: 21 de 23

## 6 Relaciones del Puesto

**Internas:**

**Permanentes:**

- Supervisor de Crédito y Cobranzas.

**Periódicas:**

**Eventuales:**  
Comité de Crédito.

**Externas:**

**Permanentes:**  
Clientes

**Periódicas:**  
Bancos.

**Eventuales:**

Logotipo de la Organización

Nombre de la Organización

Fecha:

Manual de Organización del Departamento de Crédito y Cobranzas

Hoja: 22 de 23

**6 Perfil del Puesto:**

**Requerimientos Inherentes al Puesto**

Edad	Sexo	Estado Civil	Necesidad de Viajar
25-35	Masculino	Indistinto	Si ___ No <u>X</u>

Escolaridad	Área o Especialidad
Bachillerato o preparatoria	

Conocimientos Especiales y Capacitación
Maneje motocicleta y/o automóvil Conocer plenamente la ciudad

Experiencia	Domicilio
Mínimo 3 años	Preferentemente cerca de la organización

Logotipo de la Organización

Nombre de la Organización

Fecha:

Manual de Organización del Departamento de Crédito y Cobranzas

Hoja: 23 de 23

**Requerimientos Inherentes al Prospecto**

	NA	MINIMO	REGULAR	TOTAL
<b>Facilidad de Expresión</b> Cualidad y habilidad personal para la comunicación oral y escrita a todos los niveles con quien tenga relación, tanto interna como externa.				X
<b>Persuasión</b> Capacidad para modificar la disposición de una o varias personas hacia un objetivo propuesto, a través de argumentos convincentes que lo justifiquen.				X
<b>Creatividad</b> Capacidad para innovar en cualquier aspecto relacionado con la materia del trabajo asignado, así como en cuanto a nuevas formas de desempeño del puesto para lograr los mejores resultados.			X	
<b>Dinamismo</b> Capacidad para permanecer en constante actividad productiva en el ejercicio de las funciones asignadas al puesto.				X
<b>Iniciativa</b> Habilidad para anticiparse con ideas o acciones en la realización de actividades, así como proponer e implantar alternativas o mejoras viables aplicables al trabajo.				X
<b>Capacidad para Planear y Controlar</b> Cualidad para planear y programar objetivos, funciones y actividades de trabajo, estableciendo prioridades y utilizando controles para detectar su avance o desviación.			X	
<b>Habilidad Numérica</b> Capacidad para trabajar con números, cifras, tablas, fórmulas, y/o datos financieros, efectuando análisis, proyecciones, cálculos y operaciones con destreza rapidez y exactitud.			X	
<b>Habilidad Analítica</b> Habilidad para recabar la información, relevante, determinar causa de los problemas, evaluar y seleccionar alternativas de solución, midiendo los riesgos correspondientes.			X	
<b>Habilidad para Trabajar Bajo Presión</b> Grado en que es necesario desarrollar actividades eficientemente en periodos determinados, condiciones adversas y/u oposiciones interpersonales.				X

### 4.3 Manual de Procedimientos

El Manual de Procedimientos constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

Los Manuales de Procedimientos se clasifican en:

#### ❖ Manuales de Procedimientos Generales

Contienen la información sobre procedimientos de toda la organización o en más de un sector administrativo.

#### ❖ Manuales de Procedimientos Específicos

Contiene la información sobre procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa, con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

Los procedimientos administrativos “son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina.”

LOGOTIPO DE  
LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE  
CRÉDITO Y COBRANZA**

LUGAR Y FECHA DE LA PUBLICACIÓN

SYIM

Logotipo de  
la  
Organización

Nombre de la Organización

Fecha:

**Manual de Procedimientos del  
Departamento de Crédito y Cobranzas**

Hoja: 1 de 29

4.3.1 Contenido

Introducción.

Simbología Utilizada en los Diagramas de Flujo.

Procedimiento para el Otorgamiento de Líneas de Crédito.

Procedimiento para la Recuperación de las Ventas a Crédito Locales.

Logotipo de  
la  
Organización

Nombre de la Organización

Fecha:

**Manual de Procedimientos del  
Departamento de Crédito y Cobranzas**

Hoja: 2 de 29

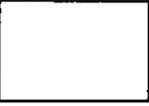
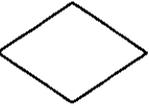
#### 4.3.2 Introducción

En éste manual encontrarás los procedimientos generales para el otorgamiento de líneas de crédito, así como el de la recuperación de las ventas a crédito, por ser las dos funciones básicas del Departamento de Crédito y Cobranzas.

Los procedimientos muestran solamente lo referente a las actividades por las cuales el Departamento de Crédito y Cobranzas, y el Comité de Crédito tiene responsabilidad, también se anexan las formas utilizadas en cada procedimiento.

Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	Manual de Procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas	Hoja: 3 de 29

**4.3.3 Simbología Utilizada en los Diagramas de Flujo**  
**Norma ANSI (American National Estandar Institute)**

	<b>Inicio o término:</b> Indica el principio o el fin del flujo.
	<b>Actividad:</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>Documento:</b> Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Conector de página:</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo
	<b>Decisión o alternativa:</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.

Logotipo de la Organización

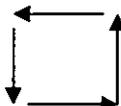
Nombre de la Organización

Fecha:

Manual de Procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas

Hoja: 4 de 29

--

	<p><b>Archivo:</b> Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.</p>
	<p><b>Dirección de flujo o línea de unión:</b> Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.</p>
	<p><b>Conector:</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.</p>

Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	<b>Manual de Procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas</b>	Hoja: 5 de 29

**4.3.4 Procedimiento para el Otorgamiento de Líneas de Crédito**

**1 Objetivo**

Otorgar líneas de crédito minimizando el riesgo financiero y garantizando la recuperación oportuna y completa de las ventas a crédito.

**2 Normas de Operación**

1. El Representante de Ventas es responsable de presentar ante el Gerente de Crédito y Cobranzas la solicitud de crédito debidamente requisada.
2. El Gerente de Crédito y Cobranzas es responsable de realizar la investigación y análisis de la solicitud de crédito y presentar los resultados ante el Comité de Crédito.
3. El Comité de Crédito es responsable de definir las políticas crediticias derivadas de las relaciones comerciales de la organización, relativas a la autorización, ampliación y cancelación de líneas de crédito.
4. El Comité de Crédito deberá dictaminar y en su caso autorizar o rechazar cada una de las solicitudes de crédito presentadas.
5. El Comité de Crédito deberá reunirse por lo menos dos veces al mes, en cada sesión se llevará una orden del día y las decisiones tomadas se registraran en una minuta que hará las veces de acta.

Logotipo de  
la  
Organización

Nombre de la Organización

Fecha:

**Manual de Procedimientos del  
Departamento de Crédito y Cobranzas**

Hoja: 6 de 29

6. El Comité de Crédito estará integrado por:

- Presidente.
- Director de Finanzas.
- Contralor.
- Gerente de Crédito y Cobranzas.
- Director de Mercadotecnia.
- Gerente de Ventas.
- Gerente Jurídico.

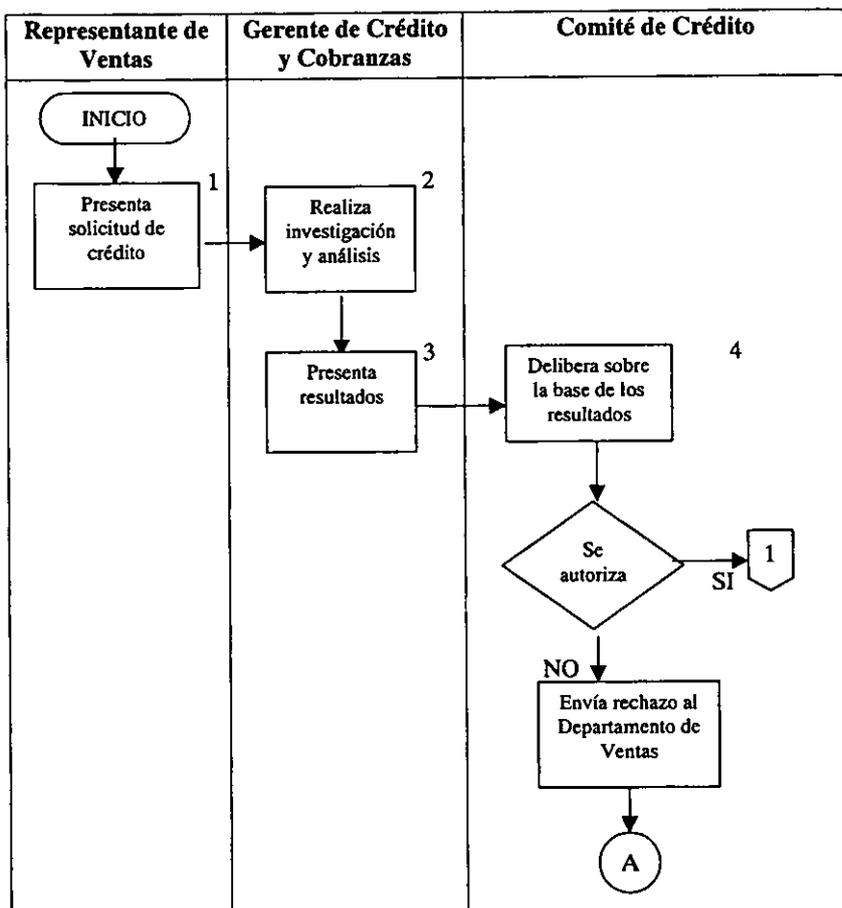
Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	<b>Manual de Procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas</b>	Hoja: 7 de 29

### 3 Descripción del Procedimiento

Número	Responsable	Descripción
1	Representante de Ventas	Presenta Solicitud de Crédito (OFSC/001) debidamente requisada al Gerente de Crédito y Cobranzas.
2	Gerente de Crédito y Cobranzas	Recibe y realiza investigación y análisis de la Solicitud de Crédito (OFSC/001).
3	Gerente de Crédito y Cobranzas	Presenta resultados de la investigación y análisis de la Solicitud de Crédito (OFSC/001) ante el Comité de Crédito.
4	Comité de Crédito	Delibera sobre la base de los resultados de la investigación y análisis de la Solicitud de Crédito (OFSC/001).  Se autoriza: <b>NO</b> Envía rechazo al Departamento de Ventas. <b>SI</b>
5	Comité de Crédito	Firman Solicitud de Crédito (OFSC/001) autorizando línea de crédito y la entregan al Gerente de Crédito y Cobranzas.
6	Gerente de Crédito y Cobranzas	Recibe Solicitud de Crédito (OFSC/001) y abre expediente.

Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	Manual de Procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas	Hoja: 8 de 29

#### 4 Diagrama de Flujo del Procedimiento



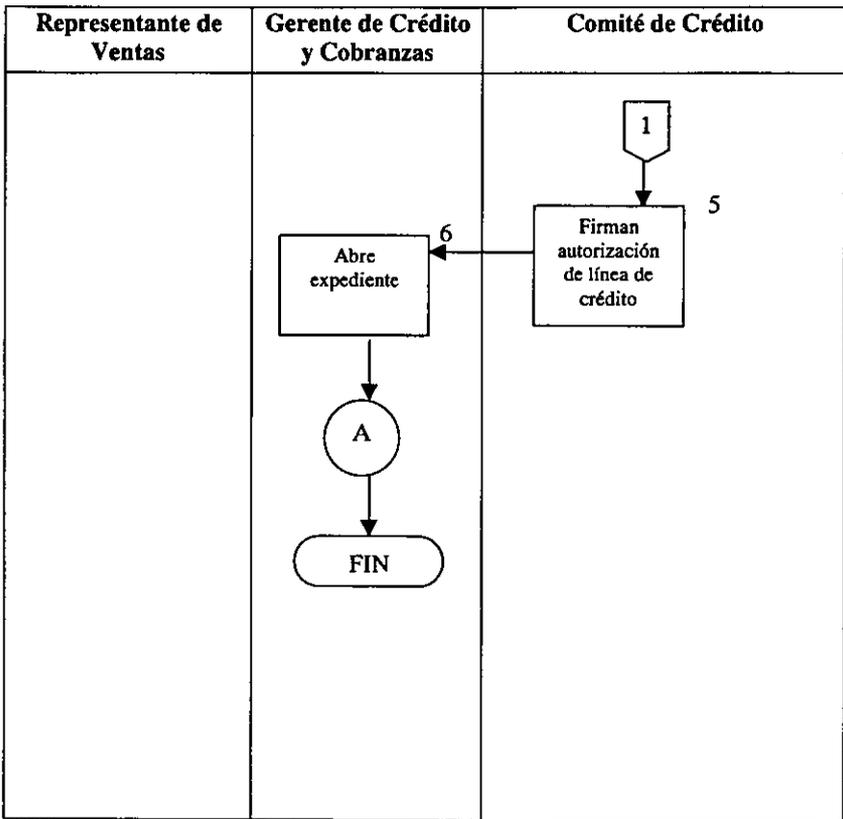
Logotipo de la Organización

Nombre de la Organización

Fecha:

Manual de Procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas

Hoja: 9 de 29



Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	Manual de Procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas	Hoja: 10 de 29

## 5 Relación de Archivos Administrativos

Número	Documento	Uso	Tipo de Archivo	Destino Localización
1	Solicitud de Crédito	Solicitar línea de crédito	Temporal	Expediente del cliente
2	Solicitud de Crédito  Resultados de la investigación y análisis de la Solicitud de Crédito	Solicitar línea de crédito  Establecer línea de crédito	Temporal	Expediente del cliente
3	Solicitud de Crédito  Resultados de la investigación y análisis de la Solicitud de Crédito	Solicitar línea de crédito  Establecer línea de crédito	Permanente	Expediente del cliente

Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	Manual de Procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas	Hoja: 11 de 29

--

## 6 Formatos del Procedimiento

### Catálogo de formas

<b>Nombre de la forma:</b>	Solicitud de Crédito
<b>Código:</b>	OFSC/001
<b>Origen:</b>	Representante de Ventas
<b>Destino:</b>	Archivo del cliente

Especificaciones	
<b>Tamaño:</b>	Carta
<b>Dimensiones:</b>	21.6x 27.9 cm
<b>Color del papel:</b>	Blanco
<b>Color de la tinta:</b>	Negra
<b>Número de copias:</b>	Unica

Instrucciones

Logotipo de  
la  
Organización

Nombre de la Organización

Fecha:

**SOLICITUD DE CRÉDITO**  
(confidencial)

**DATOS DEL SOLICITANTE**

Nombre o Razón Social. \_\_\_\_\_  
Tipo de sociedad. \_\_\_\_\_  
Domicilio fiscal. \_\_\_\_\_  
Teléfonos. \_\_\_\_\_  
Fecha de constitución. \_\_\_\_\_  
Notario. \_\_\_\_\_ Fecha de inscripción. \_\_\_\_\_  
Duración. \_\_\_\_\_ Libro. \_\_\_\_\_ Volumen. \_\_\_\_\_ Fojas \_\_\_\_\_  
R.F.C. \_\_\_\_\_  
Capital inicial. \_\_\_\_\_ Capital actual. \_\_\_\_\_  
Capital pagado. \_\_\_\_\_ Fecha último aumento. \_\_\_\_\_  
Tipo de acciones: Comunes ( )% Preferentes ( )%  
Accionistas:  
Sr. \_\_\_\_\_ No. De acciones. \_\_\_\_\_  
Actividad o giro de la empresa. \_\_\_\_\_  
Cargos en el Consejo de Administración:  
Presidente. \_\_\_\_\_  
Vicepresidente. \_\_\_\_\_  
Tesorero. \_\_\_\_\_  
Secretario. \_\_\_\_\_  
Gerente General. \_\_\_\_\_  
Persona autorizada para suscribir títulos de crédito. \_\_\_\_\_

**OTROS NEGOCIOS EN QUE TENGA PARTICIPACIÓN**

Nombre. \_\_\_\_\_  
Tipo de sociedad. \_\_\_\_\_ Tipo de participación. \_\_\_\_\_  
Domicilio. \_\_\_\_\_  
Teléfonos. \_\_\_\_\_ Actividad. \_\_\_\_\_  
Capital. \_\_\_\_\_ Fecha inscripción en Registro Público. \_\_\_\_\_  
Notario No. \_\_\_\_\_ Libro. \_\_\_\_\_ Volumen. \_\_\_\_\_ Fojas. \_\_\_\_\_

**BIENES INMUEBLES A NOMBRE DE LA SOCIEDAD**

Tipo: Fábrica ( ) Oficina ( ) Terrenos ( ) Local comercial ( ) Otros ( )  
Gravamen: Si ( ) Importe \$ \_\_\_\_\_ No ( )  
Produce renta de \$ \_\_\_\_\_  
Ubicación. \_\_\_\_\_  
Escrituras No. \_\_\_\_\_ Libro \_\_\_\_\_ Volumen. \_\_\_\_\_  
Fojas. \_\_\_\_\_ Notario. \_\_\_\_\_ Valor en libros. \_\_\_\_\_  
Valor comercial. \_\_\_\_\_

**DATOS DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

Fecha. \_\_\_\_\_  
Activo: Pasivo:  
Circulante \$ \_\_\_\_\_ Circulante \$ \_\_\_\_\_  
Fijo \$ \_\_\_\_\_ Fijo \$ \_\_\_\_\_  
Diferido \$ \_\_\_\_\_ Diferido \$ \_\_\_\_\_  
Sumas \$ \_\_\_\_\_ Sumas \$ \_\_\_\_\_  
Capital contable \$ \_\_\_\_\_  
Suma pasivo más capital contable \$ \_\_\_\_\_

**DATOS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

Período. \_\_\_\_\_  
Ventas totales netas \$ \_\_\_\_\_  
Costo de ventas \$ \_\_\_\_\_  
Utilidad o pérdida bruta \$ \_\_\_\_\_  
Gastos de operación \$ \_\_\_\_\_  
Otros gastos \$ \_\_\_\_\_  
Utilidad o pérdida del ejercicio \$ \_\_\_\_\_

Nota: Favor de anexar estados financieros auditados y copia de la última declaración de I.S.R.

**REFERENCIAS BANCARIAS**

Banco. \_\_\_\_\_ Sucursal. \_\_\_\_\_ Cuenta No. \_\_\_\_\_  
Banco. \_\_\_\_\_ Sucursal. \_\_\_\_\_ Cuenta No. \_\_\_\_\_  
Banco. \_\_\_\_\_ Sucursal. \_\_\_\_\_ Cuenta No. \_\_\_\_\_

**REFERENCIAS COMERCIALES**

Nombre. \_\_\_\_\_  
Domicilio. \_\_\_\_\_  
Teléfonos. \_\_\_\_\_  
Informante. \_\_\_\_\_ Puesto. \_\_\_\_\_

Nombre. \_\_\_\_\_  
Domicilio. \_\_\_\_\_  
Teléfonos. \_\_\_\_\_  
Informante. \_\_\_\_\_ Puesto. \_\_\_\_\_

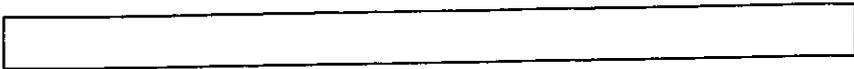
Nombre. \_\_\_\_\_  
Domicilio. \_\_\_\_\_  
Teléfonos. \_\_\_\_\_  
Informante. \_\_\_\_\_ Puesto. \_\_\_\_\_

Nombre. \_\_\_\_\_

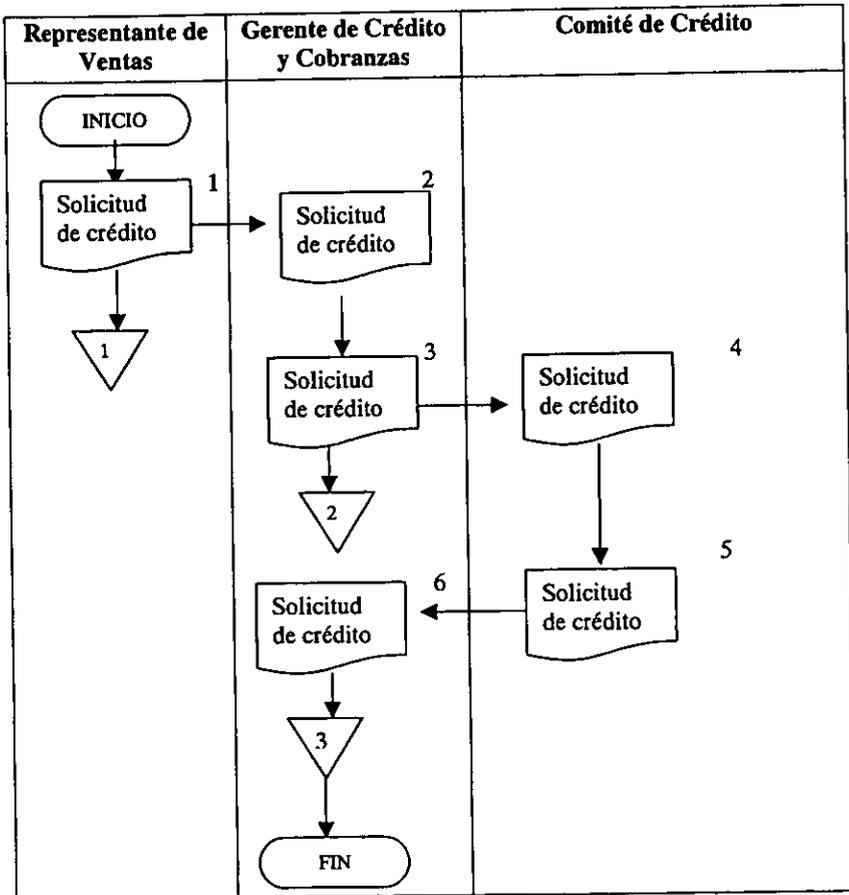
**ATENTAMENTE.**

\_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_



**7 Diagrama de Flujo del Formato**



Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	Manual de Procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas	Hoja: 16 de 29

#### 4.3.5 Procedimiento para la Recuperación de las Ventas a Crédito Locales

### 1 Objetivo

Recuperar las ventas a crédito locales de manera oportuna, completa y promotora, proporcionando un flujo continuo de recursos financieros a la organización.

### 2 Normas de Operación

1. Los documentos enviados para revisión deberán ser presentados de acuerdo a los días, horarios y requisitos establecidos por el cliente, éste a su vez proporcionara contrarecibo especificando los documentos recibidos, importe y fecha de pago.
2. Por ningún motivo el Gestor aceptará pagos en efectivo, sólo se aceptarán cheques a nombre de la organización, que correspondan a la cuenta del cliente y estos se considerarán salvo buen cobro.
3. Es responsabilidad del Supervisor de Crédito y Cobranzas el de tener debidamente preparados y relacionados los documentos enviados a revisión o cobro.
4. Es responsabilidad del Gestor el de revisar los documentos que se le entregan para revisión o cobro.
5. Es responsabilidad del Supervisor de Crédito y Cobranzas así como del Gestor el conocer los días, horarios y requisitos de revisión, cobro y aclaraciones establecidos por los clientes.

Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	<b>Manual de Procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas</b>	Hoja: 17 de 29

--

6. Es responsabilidad del Auxiliar Administrativo de Ventas entregar las facturas originales debidamente selladas y firmadas de recibido, así como ir acompañadas de la orden de compra.
7. Es responsabilidad de la Secretaria revisar las facturas que recibe y si cumplen con los requisitos para presentarse a revisión o cobro descargar la fecha de recibidas en el Diario de Ventas, así como el de reclamar las facturas no recibidas.

Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	Manual de Procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas	Hoja: 18 de 29

--

### 3 Descripción del Procedimiento

Número	Responsable	Descripción
1	Auxiliar Administrativo de Ventas	Entrega facturas originales a la Secretaria.
2	Secretaria	Recibe facturas originales.
3	Secretaria	Separa facturas originales por carteras y las entrega al Supervisor de Crédito y Cobranzas responsable.
4	Supervisor de Crédito y Cobranzas	Recibe cartera y la programa para revisión y/o cobro de acuerdo a los días establecidos por el cliente.
5	Supervisor de Crédito y Cobranzas	Prepara documentos que se enviaran a revisión o cobro al día siguiente, así como la Relación de Documentos Enviados a Revisión y/o Cobro (OFDRC/002).
6	Supervisor de Crédito y Cobranzas	Entrega documentos y copia de la Relación de Documentos Enviados a Revisión y/o Cobro (OFDRC/002) al Gestor.
7	Gestor	Recibe y revisa documentos y copia de la Relación de Documentos Enviados a Revisión y/o Cobro (OFDRC/002).

Logotipo de la Organización

Nombre de la Organización

Fecha:

Manual de Procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas

Hoja: 19 de 29

Número	Responsable	Descripción
8	Gestor	Presenta al Cliente los documentos para revisión y/o gestiona el cobro.
9	Cliente	Recibe del Gestor los documentos, por los de revisión le entrega contrarecibo, por los de cobro le entrega cheque.
10	Gestor	Revisa y recibe contrarecibos y/o cheques.
11	Gestor	Entrega documentos y reporta resultados de su gestión al Supervisor de Crédito y Cobranzas.
12	Supervisor de Crédito y Cobranzas	Recibe documentos Cobrado NO Pasa descripción del procedimiento número 4. SI
13	Supervisor de Crédito y Cobranzas	Elabora y entrega Reporte de Cobranzas (OFRC/003) original y copia, junto con los cheques a la Caja. Copias pasan a Procedimiento para la Aplicación de la Cobranza.
14	Caja	Recibe original y sella de recibido copia del Reporte de Cobranzas (OFRC/003) junto con los cheques.

Logotipo de la Organización

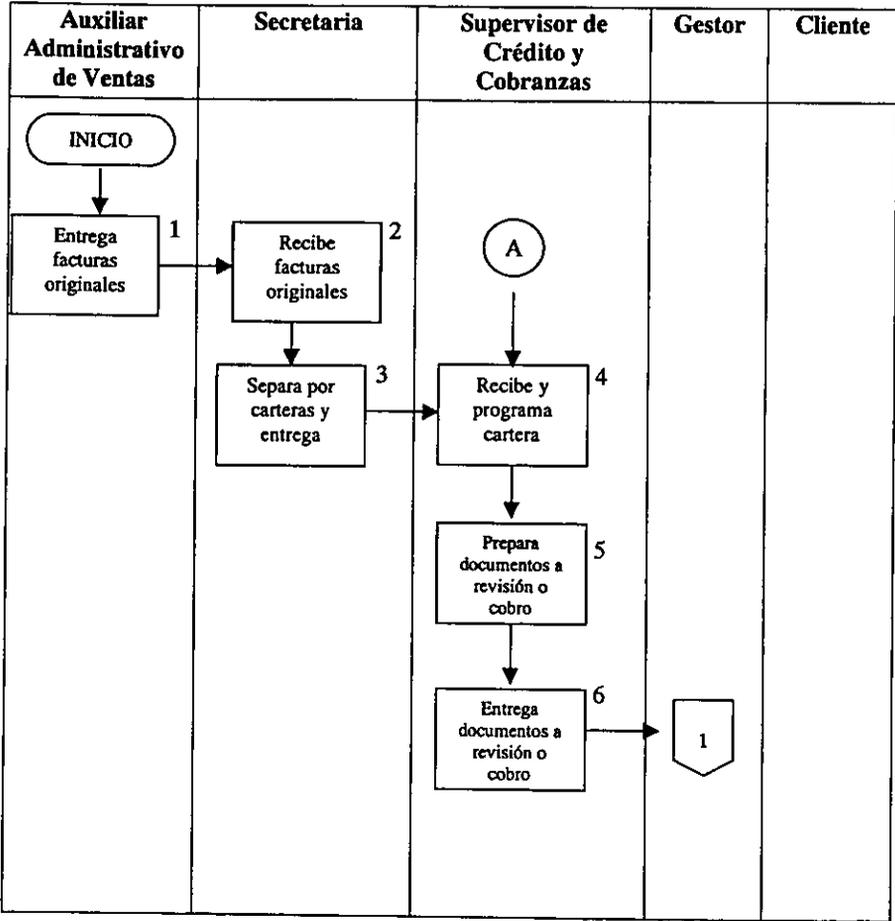
Nombre de la Organización

Fecha:

Manual de Procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas

Hoja: 20 de 29

**4 Diagrama de Flujo del Procedimiento**



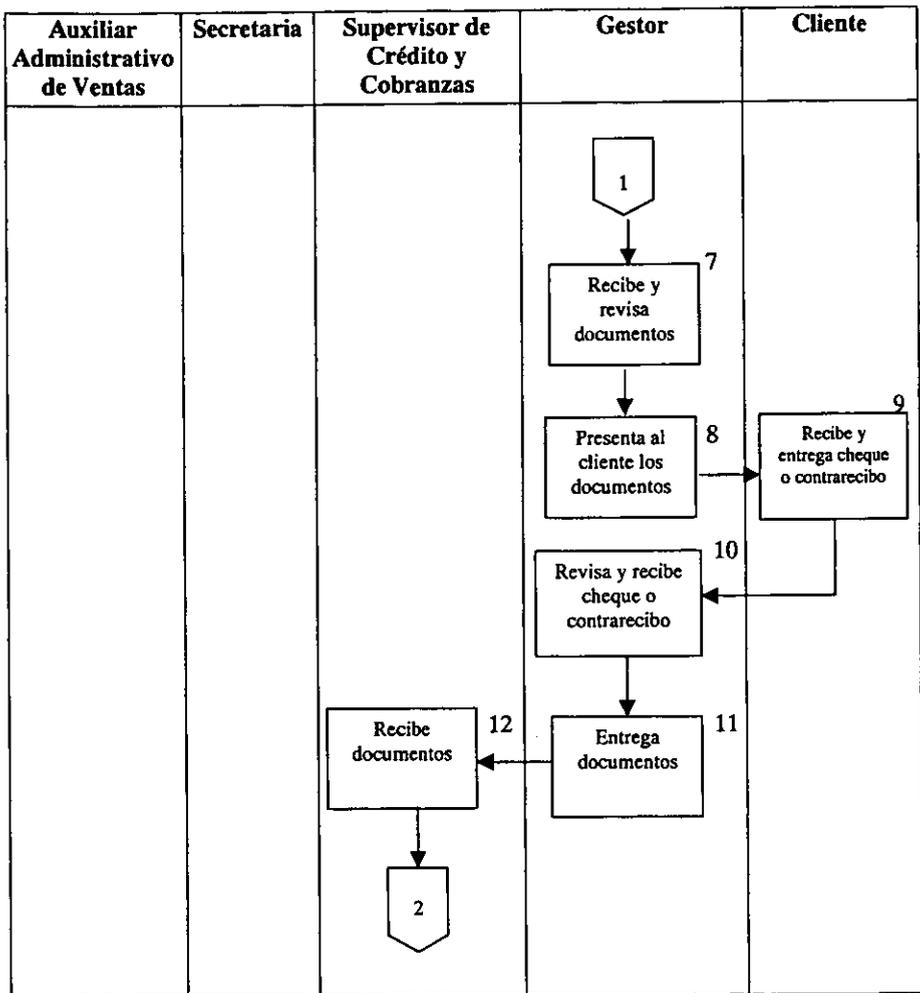
Logotipo de la Organización

Nombre de la Organización

Fecha:

Manual de Procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas

Hoja: 21 de 29



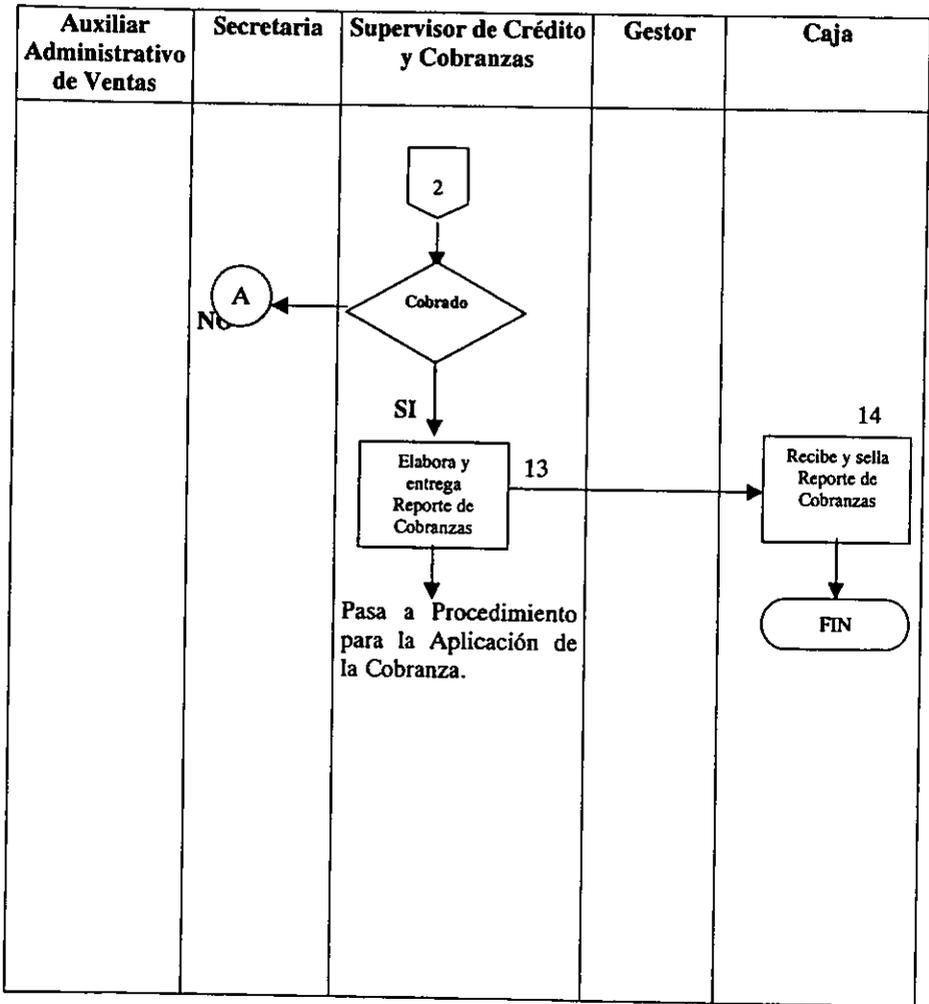
Logotipo de la Organización

Nombre de la Organización

Fecha:

Manual de Procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas

Hoja: 22 de 29



Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	<b>Manual de Procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas</b>	Hoja: 23 de 29

--

## 5 Relación de Archivos Administrativos

Número	Documento	Uso	Tipo de Archivo	Destino Localización
1	Factura original	Comprueba la operación de venta	Temporal	Cliente
2	Factura original	Comprueba la operación de venta	Temporal	Cliente
	Contrarecibo	Comprueba facturas tomadas a revisión	Temporal	Cliente
	Relación de Documentos Enviados a Revisión y/o Cobro	Controla los documentos enviados a revisión o cobro	Permanente	Archivo del departamento
3	Contrarecibo	Comprueba facturas tomadas a revisión	Temporal	Cliente
4	Reporte de Cobranzas	Informa sobre los documentos cobrados	Temporal	Archivo del departamento

Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	Manual de Procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas	Hoja: 24 de 29

## 6 Formatos del Procedimiento

### Catálogo de formas

<b>Nombre de la forma:</b> Relación de Documentos Enviados a Revisión y/o Cobro	
<b>Código:</b>	OFDRC/002
<b>Origen:</b>	Supervisor de Crédito y Cobranzas
<b>Destino:</b>	Archivo del Departamento de Crédito y Cobranzas

Especificaciones	
<b>Tamaño:</b>	Carta
<b>Dimensiones:</b>	21.6x 27.9 cm
<b>Color del papel:</b>	Blanco
<b>Color de la tinta:</b>	Negra
<b>Número de copias:</b>	Una
<b>Distribución:</b>	
Original:	Crédito y Cobranzas
Copia:	Gestor

Instrucciones



Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	Manual de Procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas	Hoja: 26 de 29

--

<b>Nombre de la forma:</b> Reporte Cobranza	
<b>Código:</b>	OFRC/003
<b>Origen:</b>	Supervisor de Crédito y Cobranzas
<b>Destino:</b>	Caja

Especificaciones	
<b>Tamaño:</b>	Carta
<b>Dimensiones:</b>	21.6x 27.9 cm
<b>Color del papel:</b>	Blanco
<b>Color de la tinta:</b>	Negra
<b>Número de copias:</b>	Dos
<b>Distribución:</b>	
Original: Caja	
Copia 1: Crédito y Cobranzas	
Copia 2: Contabilidad	

Instrucciones



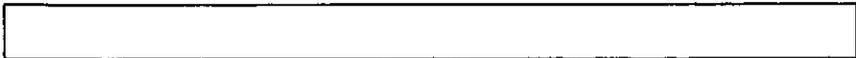
Logotipo de la Organización

Nombre de la Organización

Fecha:

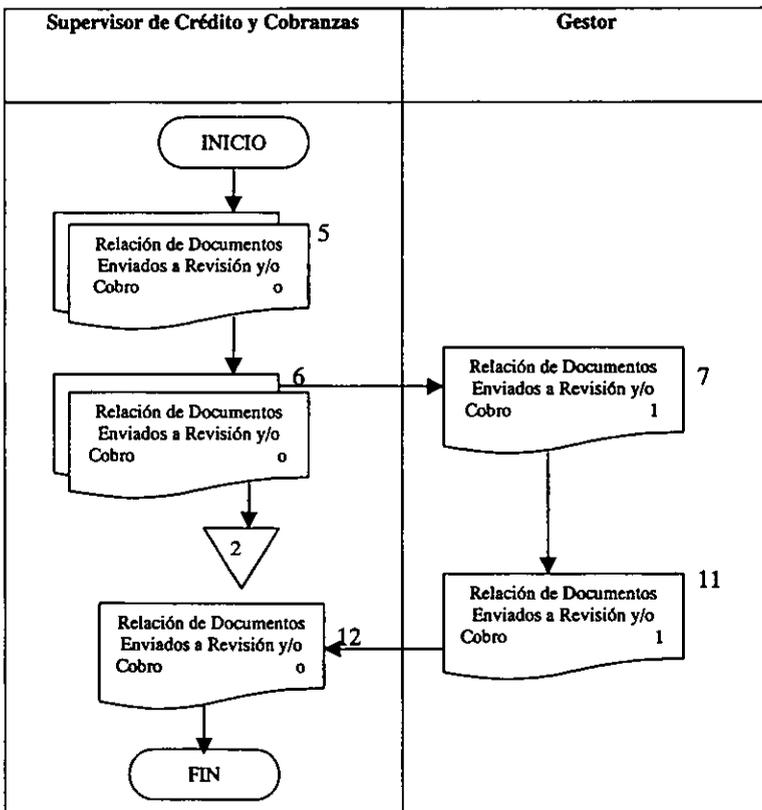
Manual de Procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas

Hoja: 28 de 29



### 7 Diagramas de Flujo de los Formatos

#### Forma (OFDRC/002) Relación de Documentos Enviados a Revisión y/o Cobro



Logotipo de la Organización

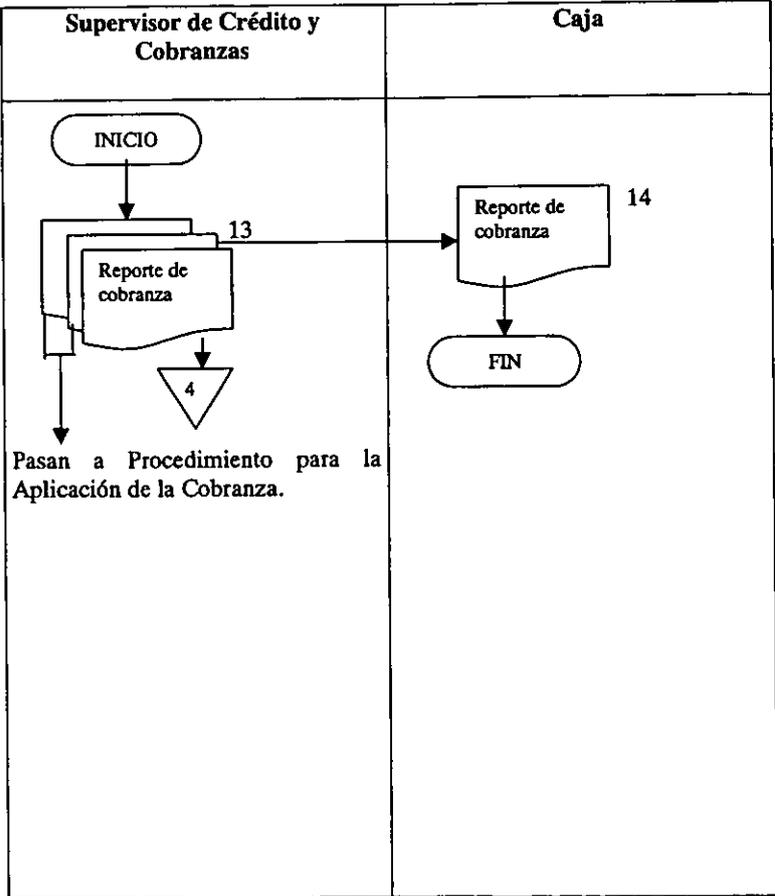
Nombre de la Organización

Fecha:

Manual de Procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas

Hoja: 29 de 29

Forma (OFRC/003) Reporte de Cobranzas



#### **4.4 Manual de Políticas**

También denominado de normas, estos manuales compendian las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.

Los Manuales de Políticas se clasifican en:

❖ **Manuales Generales de Políticas**

Son aquellos que abarcan todo el organismo social.

❖ **Manuales Específicos de Políticas**

Son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento o sección en particular.

**LOGOTIPO DE  
LA ORGANIZACIÓN**

**NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN**

**MANUAL DE POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE  
CRÉDITO Y COBRANZA**

**LUGAR Y FECHA DE LA PUBLICACIÓN**

**SYM**

Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	<b>Manual de Políticas del Departamento de Crédito y Cobranzas</b>	Hoja: 1 de 5

#### 4.4.1 Contenido

Introducción.

Declaración de las Políticas Sobre Crédito y Cobranzas.

Política sobre Otorgamiento del Crédito

Política para el Incremento de una Línea de Crédito

Política para la Cancelación de una Línea de Crédito

Política de Pagos de Contado

Política de Pagos en Efectivo

Política de Ventas a Crédito

Política de Descuentos por Pronto Pago

Política de Pagos con Cheque

Política de Cheques Devueltos

Política de Cheques Post-fechados

Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	<b>Manual de Políticas del Departamento de Crédito y Cobranzas</b>	Hoja: 2 de 5

**4.4.2 Introducción**

La complejidad de las actividades que representa la función del Departamento de Crédito y Cobranzas, hace que éstas se realicen con la coordinación de diversas instancias, es por ello que se hace necesario establecer criterios normativos para que las actividades que realiza el personal del departamento se lleven a cabo en un ambiente encaminado a enfatizar, realzar y fortalecer el elevado estándar de operación del departamento, contribuyendo así al logro de los objetivos de la organización.

Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	Manual de Políticas del Departamento de Crédito y Cobranzas	Hoja: 3 de 5

#### 4.4.3 Declaración de las Políticas sobre Crédito y Cobranzas.

##### **Política sobre el Otorgamiento del Crédito**

La autorización de otorgar créditos a nuevos clientes, es responsabilidad exclusiva del Comité de Crédito, el monto y plazo del crédito se otorgará considerando los resultados de la investigación realizada por el Gerente de Crédito y cobranzas, sin embargo, la primera venta será invariablemente con pago por anticipado, con la autorización del crédito, el cliente se dará de alta automáticamente en el sistema de cuentas por cobrar, ésta autorización será por escrito y toda la documentación relativa, integrará el expediente del cliente.

Se le otorga a la persona Física o Moral, que cumpla con los siguientes requisitos:

1. Deberán ser negocios legalmente establecidos, para esto deben proporcionar copia de Registro Federal de Contribuyentes.
2. Presentar la solicitud de crédito debidamente requisada, misma que debe tener el visto bueno del área de ventas.
3. Presentar como mínimo tres referencias comerciales y documentos que amparen la solvencia económica del cliente.
4. No se dará trámite a ninguna solicitud que no cumpla con estos requisitos.

##### **Política para el Incremento de una Línea de Crédito**

Se estudiará y se aprobará en función de que las operaciones anteriores se hayan liquidado a su vencimiento y se actualizará de acuerdo al historial del cliente y cuando existan incrementos de precios.

##### **Política para la Cancelación de una Línea de Crédito**

Cuando al cliente se le devuelvan por el banco cheques de manera frecuente, cuando el cliente hubiera dejado de comprar en un plazo de doce meses consecutivos y cuando presente adeudos significativos, con una antigüedad mayor a 120 días calendario.

Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	Manual de Políticas del Departamento de Crédito y Cobranzas	Hoja: 4 de 5

--

### **Política de Pagos de Contado**

Quando por primera vez un cliente celebre operaciones con la organización y no se tenga concluido el estudio de su capacidad crediticia y no haya otorgado las garantías solicitadas, la venta sólo se realizará si el cliente paga por anticipado el importe de su pedido, por lo tanto, la organización en ningún caso realizará ventas de contado aun cuando el cliente ofrezca pagar con cheque certificado.

### **Política de Pagos en Efectivo**

Como política general de la organización, no se acepta pagos en efectivo a cuenta o por el importe total de las facturas, que se efectuaron a los Distribuidores, Agentes o Vendedores de la misma, ya que la única forma de considerar cumplida la obligación de pago a cargo de terceros, es que el importe del pago se encuentre depositado en las cuentas bancarias de la organización.

### **Política de Ventas a Crédito**

Para realizar ventas a crédito, el cliente deberá tener una línea de crédito previamente autorizada, tener crédito disponible y estar al corriente en sus pagos en ventas anteriores, solo reuniendo estos requisitos se autorizaran los pedidos.

### **Política de Descuentos por Pronto Pago**

El descuento por pronto pago será determinado en forma mensual por parte de la Dirección de Finanzas y la Gerencia de Crédito y Cobranzas dependiendo de las variaciones del costo del dinero y haciéndose del conocimiento de las áreas involucradas.

Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización	Fecha:
	Manual de Políticas del Departamento de Crédito y Cobranzas	Hoja: 5 de 5

--

### **Política de Pagos con Cheque**

Todo pago recibido en cheque, se considerará salvo buen cobro, debe ser a nombre de la organización y corresponder a la cuenta del cliente, no se aceptarán pagos en efectivo.

### **Política de Cheques Devueltos**

En el caso de cheques devueltos se cobrará al cliente el pago de la indemnización mínima que establece la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito en su artículo 197 que asciende al 20% del importe del cheque devuelto, así como los cargos bancarios y sólo se podrá condonar o disminuir éste adeudo previa autorización de la Dirección de Finanzas, asimismo, en el caso de que al cliente se le devuelvan por el banco cheques en más de tres ocasiones diferentes, se hará del conocimiento del Comité de Crédito, quien previo estudio establecerá si se cancela el crédito en forma definitiva o bien se le exigirá la entrega de garantías adicionales para continuar celebrando operaciones.

### **Política de Cheques Post-fechaos**

Es política de la organización la de no aceptar el pago de sus clientes con cheques post-fechaos, en los casos excepcionales en que se tenga que aceptar éste tipo de cheques para lograr la cobranza, estos no deberán ser emitidos a un plazo mayor de 15 días naturales posteriores a la fecha de su recepción, o bien al vencimiento de esta fecha invariablemente serán depositados.

## **COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

De acuerdo a la información recabada en el presente trabajo de tesis, se da la hipótesis como comprobada, ya que los manuales administrativos son en sí modelos administrativos de optimización, contienen los principios, métodos y procedimientos necesarios para lograr la eficiencia en las organizaciones.

## CONCLUSIONES

El crédito reviste una gran importancia para el desarrollo de las organizaciones, ya que influye en el incremento de las ventas, así como la generación de flujo de efectivo, lo que significa el éxito en los mercados comerciales y financieros, es por eso que antes de otorgarlo se debe realizar una investigación y análisis crediticio que disminuyan el riesgo financiero y garantice la eficiente recuperación de los créditos.

Una investigación de crédito correctamente realizada, así como la debida autorización del mismo, disminuye el riesgo de cuentas incobrables.

Para la eficiente recuperación de los créditos es necesario que todos los documentos que integran la cartera, contengan los requisitos financieros y legales así como la información necesaria para autorizarlo, esto permitirá la cobranza en los plazos establecidos o por la vía legal en caso de ser necesario.

El Departamento de Crédito y Cobranzas tiene una función eminentemente financiera, sin embargo se encuentra estrechamente relacionado con otros departamentos de la organización, lo que le permite tener una visión global de la misma, tal es el caso de los Departamentos de Ventas, Contabilidad, etcétera.

Los manuales de organización, procedimientos y políticas, son importantes documentos de operación y comunicación que permiten coordinar los esfuerzos de la organización en el manejo del control interno, así como el desarrollo de las funciones de cada uno de los responsables de Crédito y Cobranza.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arellano García, Carlos.  
Práctica Forense Mercantil.  
México, Editorial Porrúa, 9ª Edición, 1995
- Cruzado Murillo Andrés.  
Los Aspectos Legales del Crédito y las Cobranzas.  
México, Cruzado y Asociados, 1998
- Cupelli, Rodolfo J.  
Organización de Créditos y Cobranzas.  
Argentina, Ediciones MACCHI, 2ª Edición, 1995
- Ettinger, Richard P., Golieb, David E.  
Créditos y Cobranzas.  
México, Editorial C.E.C.S.A., 20ª Reimpresión, 1995
- Franklin, Enrique Benjamin.  
Organización de Empresas, Análisis Diseño y Estructura.  
México, McGRAW-HILL, 1ª Edición, 1998
- Hayes, Stephan.  
Crédito y Cobranzas, Guía Práctica.  
México, Editorial ECASA, 4ª Reimpresión, 1994
- Hernández Sampieri, Roberto. Fernández Collado, Carlos. Baptista Lucio, Pilar.  
Metodología de la Investigación.  
México, Editorial McGRAW-HILL, 1ª Edición, 1996
- Molina Aznar, Víctor E.  
Estrategias para Otorgar Créditos Sanos.  
México, Ediciones Fiscales ISEF, S.A., 1ª Edición, 1995
- Móndelo, Candance L.  
Crédito y Cobranzas, Técnicas para Mejorar su Flujo de Efectivo.  
México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1993
- Reyes Ponce, Agustín.  
Administración Moderna.  
México, Editorial LIMUSA.

Rodríguez Valencia, Joaquín.

Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos.

México, Editorial ECASA, 2ª edición, 4ta Reimpresión, 1996

Villaseñor Fuentes, Emilio.

Elementos de Administración de Crédito y Cobranzas.

México, Editorial TRILLAS, 3ª Edición, 3ª Reimpresión, 1995

W. Seder, John.

Crédito y Cobranzas.

México, Editorial TRILLAS, 1ª Edición, 7ª Reimpresión, 1995

Zimmerman Cuevas, Enrique.

El Crédito y las Cobranzas en la Situación Actual.

México, Edutecnia Ediciones, S.A. de C.V., 1996

### **Tesis**

Fernández S., Ricardo. Martínez M., Joel.

TESIS Diseño de un Modelo Administrativo para un Departamento de Crédito y Cobranzas.

U.N.A.M., F.E.S.-Cuautitlán 1997

### **Seminarios**

Aguilar Mendoza, Jaime.

SEMINARIO La Dinámica de la Cobranza.

México, Instituto de Capacitación y Asesoría Empresarial, Enero, 2000

Aguilar Mendoza, Jaime. Torres Vidal, Angel F.

SEMINARIO Administración Financiera de Crédito y Cobranzas.

México, Instituto de Capacitación y Asesoría Empresarial, Febrero, 2000

### **Leyes y códigos**

Código de Comercio y Leyes Complementarias.

México, Editorial Porrúa, S.A., 1999