

75



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**LA IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO
DE CREDITO Y COBRANZA EN LAS
ORGANIZACIONES**

296399

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A:
ALFREDO PAEZ RODRIGUEZ

ASESOR : L.A. GUILLERMO AGUILAR DORANTES



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: 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:

"La importancia del Departamento de
Crédito y Cobranzas en las organizaciones".

que presenta el pasante: Alfredo Paez Rodriguez
con número de cuenta: 7476172-0 para obtener el título de :
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx a 6 de Octubre de 2000.

PRESIDENTE	<u>L.A. Ivonne Cerezo Pérez</u>	
VOCAL	<u>L.A. Guillermo Aquilar Dorantes</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Guadalupe Ayvar Cebrero</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Pedro Bello Cabrera</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.C. Daniel Herrera García</u>	

A mi madre : (Q.E.P.D.)

Con todo el cariño y admiración; por su apoyo incondicional en los momentos buenos y difíciles de mi vida, ya que siempre me enseñó a ver la vida con optimismo.

Madre es mucho lo que te quiero. Acepta este trabajo como un humilde reconocimiento hacia tu persona.

A mi padre : Manuel Paez G.

A mis hermanos: Jorge, German, Lourdes y Susana

Con cariño, por su apoyo incondicional.

A mi esposa : Elisa

A mis hijos : Alfredo y Gaby

Con cariño y agradecimiento por los grandes momentos que hemos pasado juntos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO I CRÉDITO

1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Aspectos generales del crédito.....	4
1.3 Importancia del crédito.....	6
1.4 Políticas del crédito.....	6
1.5 Bases del crédito.....	8
1.6 El proceso del crédito.....	9

CAPÍTULO II COBRANZA

2.1 Aspectos generales de la cobranza.....	12
2.2 Políticas de cobranza.....	13
2.3 Objetivos de la cobranza.....	13
2.4 Tipos de cobranza.....	14

CAPÍTULO III PRESUPUESTO “EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS Y SU SEGUIEMINTO”

3.1 Flujo de fondos.....	16
3.2 Presupuesto Integral.....	17
3.3 Departamentos que tienen relación con el Departamento de Crédito y Cobranza.....	18
3.3.1. Departamento de Ventas.....	18
3.3.2. Departamento de Producción.....	19
3.3.3. Departamento de Compras.....	19

3.3.4. Mano de Obra.....	20
--------------------------	----

CAPÍTULO IV LA ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA

4.1 Herramientas para el área de crédito.....	21
4.2 Manual de la organización.....	24
4.3 Manual de política.....	24
4.3.1 Políticas de crédito y cobranza.....	24
4.3.2 Políticas generales.....	28
4.3.3 Política específica.....	30

CASO PRÁCTICO.....	35
---------------------------	-----------

CONCLUSIONES.....	43
--------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA.....	46
--------------------------	-----------

Objetivo general:

Proporcionar los elementos necesarios para administrar un departamento de crédito y cobranza en las organizaciones establecidas en México.

Objetivo particular:

Establecer las bases para el otorgamiento del crédito y la cobranza en las empresas mexicanas.

Hipótesis:

¿El buen funcionamiento del Departamento de Crédito y Cobranza en las organizaciones permitirá un mejor desarrollo en las actividades financieras obteniendo los recursos programados en forma oportuna?

Introducción:

Las organizaciones establecidas en México, han adquirido en estos últimos tiempos una disciplina muy estricta en lo que respecta al crédito y cobranza de los bienes y servicios que proporcionan así como de los recursos que se hacen llegar para poder desarrollar sus actividades.

Cuando existe el auge en las actividades comerciales suele descuidarse el área de crédito provocando una mala recuperación de estos.

Ultimamente en los años de 1988 a 1993 tuvimos una bonanza del flujo de efectivo la cual sin medida alguna y para todas las organizaciones se extendió el crédito sin límite no planeado y pensando que el país se encontraba en pleno desarrollo, dejando atrás el tercer mundismo de la economía mexicana.

Es necesario mencionar los tres acontecimientos financieros que han ocurrido en México en los últimos años y que han obligado a los hombres de negocios a manejar más cuidadosamente el departamento de crédito y cobranza dentro de sus organizaciones.

- Las crisis de 1976, 1977, 1978.
- Las crisis de 1982, 1983, 1984.
- Las crisis de Diciembre de 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999 y los que se acumule.

Estos periodos nos han servido para valorar convenientemente el departamento de crédito y cobranza, ya que pocas veces es apreciado en sus funciones por parte de la gerencia general.

Debido a los cambios sorpresivos en la economía del país aumenta la demanda del crédito y la disminución o aumento de la cobranza.

Con las crisis antes mencionadas vemos con claridad que un gran

número de empresas han tenido la necesidad de declararse en quiebra, de cerrar definitivamente, de intentar recuperar una cartera vencida o atrasada con el fin de continuar sus actividades productivas, pero lo único que han logrado es dañar seriamente sus finanzas.

Los últimos acontecimientos obligan a los empresarios a adecuarse a las circunstancias financieras y a poner más énfasis en los departamentos de crédito y cobranza. Por ello nos vemos obligados a través del presente trabajo de investigación, proporcionar ideas prácticas tendientes a llevar un mejor funcionamiento del departamento, dándole solidez y consolidarlo, para evitar que el impacto de las contingencias lo afecten en lo mínimo.

La investigación que haremos está dirigida al crédito privado, o sea, a aquel que se refiere entre empresas y personas físicas relativo a bienes y servicios que prestan o adquieren para desarrollar sus actividades productivas.

El otorgar crédito suele estar reservado a ciertas personas llamadas "sujetos de crédito".

CAPÍTULO I CRÉDITO

1.1 Antecedentes.

Los mercados del dinero sufren continuamente una serie de cambios sobre todo en las últimas tres décadas y han pasado por periodos que pueden clasificarse como libres tensiones, a otras como el actual, de una escasez extrema, así como de constantes cambios en las tasas de interés, que han obligado a los ejecutivos de finanzas a sofisticar la búsqueda y establecimiento de fuentes de financiamiento, tanto para su capital de trabajo como en sus proyectos de inversión, considerando con una atención especial los pasivos sin costos, provenientes de los proveedores de bienes y servicios, coordinándolos con una programación más cuidadosa de los créditos con costos, para poder contratarlos cuando las tasas de interés muestren condiciones favorables y de este modo están en condiciones de anticiparse a los periodos de escasez.

Constantemente y con base en el análisis continuo para determinar el total de posibilidades para resolver los problemas de flujo de fondos con los propios recursos de la empresa, se ha observado constante disminución en los plazos de crédito que normalmente se ofrecen en las operaciones comerciales.

El desarrollo comercial y posteriormente el industrial trajeron como consecuencia la producción y venta masiva de artículos, al respecto es de señalarse que estos no se hubieran logrado de no haber intervenido el factor crédito en las transacciones comerciales.

Dentro del proceso de distribución de bienes y servicios el "crédito" es un elemento de indiscutible importancia para perfeccionar las operaciones

comerciales, al grado que en las condiciones actuales de escasez de efectivo se han convertido en muchas ocasiones en el factor que influye en el proceso de decisión de compra de los consumidores.

El uso del elemento crédito en las transacciones de negocios, generalmente ofrece posibilidades de acelerar el registro de utilidades, sin embargo, ya que en esencia es un acto de voluntad que significa "tener confianza" encierra en sí mismo un riesgo que requiere evaluación imparcial utilizando las técnicas actualmente desarrolladas para determinar el grado de riesgo en el otorgamiento del crédito y consecuentemente en la recuperación del valor de la venta en los plazos acordados.

Desde este punto de vista el crédito es poder de compra para los clientes y consecuentemente una fuente de financiamiento del capital de trabajo, por lo que debe estar ligada con la "capacidad económica" de los compradores.

1.2 Aspectos generales del crédito.

El primer punto a tratar en la dinámica del crédito es hacer un análisis del costo del dinero, ya que la situación financiera nacional debido a las altas tasas de interés se encuentra en un nivel muy elevado.

El ejecutivo al frente de un departamento de crédito y cobranza debe ser cuidadosos al otorgar un crédito ya que su recuperación de cartera puede ser sumamente difícil o nula.

Hay dos clases de otorgamiento de crédito, la primera es la que otorgan instituciones financieras, los bancos o instituciones de crédito que van dirigidas a las empresas para que encuentren el desarrollo de la organización; el segundo crédito es el que se otorga a personas físicas o

morales de acuerdo al giro o posición dentro del marco de desarrollo y producción de bienes o servicios, una sociedad.

Una gran mayoría de empresas mexicanas se encuentran en situaciones difíciles por no poder mover su capital de trabajo, mismo que está parado en inventarios desbalanceados, cuentas por cobrar atrasadas, etcétera.

Es necesario hacer notar que en muchas ocasiones el hecho de tener inventarios rezagados no necesariamente nos va llevar a obtener ganancias, ya que por lo general dichos inventarios se tienen por no tener clientes.

La incertidumbre actual en la que viven las organizaciones en México obliga a los ejecutivos a poner mayor atención al departamento de crédito y cobranzas, ya que al no hacerlo ponen en peligro la estabilidad de la organización.

Como consecuencia de la situación actual los empresarios deben estar obligados a cambiar constantemente sus políticas de crédito y adecuarlas a las circunstancias que se requieran y buscar confiar más en los recursos propios para no depender de altas tasas de interés, cuando se busca dinero fresco y procurar que un mercado sea fiel y congruente con sus pagos.

En México en los últimos años el poder adquisitivo de la moneda a perdido su valor a comparación de otras épocas no muy distantes como en los años de 1989 y 1993 reflejando con ello el aumento de documentos y cuentas por cobrar que no se vuelven efectivo en tiempo y provocan pérdida en la capacidad de compra.

Ciertamente se pretende suplir este factor cobrando intereses moratorios al incumplimiento de sus pagos, cobro que no es representativo.

“El departamento de crédito y cobranza reviste una gran importancia porque además de lo señalado los directivos de empresas invierten más tiempo en resolver problemas humanos y financieros que en cualquier otra

área de ellos, con mayor razón cuando las condiciones económicas de un país son malas.”

Es contradictorio lo anterior, ya que la mayoría de los dueños o ejecutivos de las organizaciones no le prestan la atención debida al departamento, por ello y al tiempo muchas empresas se han ido a la quiebra.

1.3 Importancia del crédito.

Literalmente las áreas comerciales y las de crédito y cobranza son opuestas, sin embargo en el concepto de la administración actual se considera que el gerente de crédito y cobranza debe administrar eficientemente el crédito y realizar las cobranzas en forma oportuna.

La situación aunque antagónica en apariencia resulta lógica en su interior ya que el gerente sabe que en la medida que analice y apruebe adecuadamente los créditos estos son recuperados oportunamente, ya que los clientes saben que el crédito de sus proveedores les proporciona “capital de trabajo sin costo” y al término del crédito obtenido solicitarán nuevos créditos en forma periódica, aún sin la intervención del agente de ventas.

Es muy importante que en las empresas exista un departamento de crédito y cobranza y darle el lugar que se merece. Así mismo el ejecutivo del mismo departamento debe contar con la capacidad de administrarlo, ya que sus decisiones repercutirán en la salud de las organizaciones, ya que un crédito sano repercute en una recuperación oportuna.

1.4 Políticas de crédito.

Son las normas de conducta a las que deberá sujetarse, de manera

especial, al personal asignado a esta área de las empresas para ser otorgado el crédito.

Las políticas nos dicen como debe de proceder de manera general y aun en algunos casos y situaciones particulares; por ello deberán ser elaboradas por escrito, así mismo, ser establecidas en todas las empresas. Lo mismo pueden ser redactadas en una hoja que en un manual. Dependiendo del tamaño de la empresa o del tipo y variedad de operaciones.

Se establecen las políticas de crédito con el propósito de que los créditos que se otorguen no queden a capricho del titular del departamento de crédito y cobranza o de otros ejecutivos de la empresa.

Uno de los elementos que dan gran valor a las políticas, cuando está por escrito, es que son útiles para entrenar al nuevo personal.

La elaboración de las políticas de crédito no pueden dejar de contemplar los aspectos internos y externos de las empresas, ya que de otra manera se corre el riesgo de una política mal elaborada.

Una empresa no es un islote asentado en medio del océano; se desenvuelve dentro de un ambiente dentro del cual no puede sustraerse. Por lo mismo, tampoco las políticas de crédito pueden ser elaboradas al margen de lo que hacen otros departamentos de la propia empresa. Por lo tanto hay que tener presente los siguientes aspectos.

- Los objetivos que se pretenden conseguir con su implantación.
- Deberá haber una adecuada coordinación de las políticas de crédito con las de los demás departamentos de la empresa a fin de que no existan contradicciones o lagunas que impidan su interrelación o concordancia.
- Es preciso que las políticas de las empresas estén de acuerdo con las prácticas y costumbres de crédito que se siguen en su mismo ramo comercial o industrial dentro de la región en que se desenvuelve.

- Deben tener presente las peculiaridades del sistema de operación de la empresa, ya que no es lo mismo una que vende solo al mayoreo a aquella que es detallista, un fabricante que un comerciante, etc.
- Hay que tener en cuenta el margen de utilidad con que opera la empresa, pero no considerado de manera global sino por tipo de productos. En el caso de artículos en los cuales el margen de utilidad es reducido no convendrá dar un plazo largo de pago; no así tratándose de aquellos cuyo margen es más elevado.
- Otro aspecto a considerar es la clase de deudor con la que opera la empresa. Por ello, debe tenerse presente el proceder general de los deudores del lugar y región donde se encuentra establecida, ya que los hay donde, en general, son cumplidores y en otros, donde es sabido que la cobranza es difícil y es frecuente que acudan a marrullerías para no pagar a tiempo.

1.5 Bases del crédito.

Las bases sobre las cuales debe apoyarse toda decisión de crédito son cuatro:

- Personalidad, que algunos llaman “carácter” y otros “conducta”.
- Capacidad.
- Capital.
- Condiciones.

Personalidad.- “En su acepción general, dice Ettinger y Goheb, personalidad significa la naturaleza íntima del individuo; puede ser buena, mala y algunas veces regular. En nuestro concepto, la personalidad

constituye la principal consideración para determinar los riesgos del crédito; para nosotros significa responsabilidad moral, absoluta honradez e integridad.”

La importancia es, pues que el deudor tenga disposición de cumplir con el compromiso contraído. Pudiera haber un quebranto transitorio en su situación financiera, cosa normal en los negocios, sin embargo, en ningún momento desconoce la existencia de su adeudo, únicamente pide tiempo para pagarlo, aún con los recargos correspondientes.

Este tipo de deudor, que cumple con sentido de responsabilidad con sus compromisos en tanto tiene manera de hacerlo, y da la cara y no acude a marrullerías cuando no puede liquidar por circunstancias especiales, con frecuencia ajenas a su voluntad, es quien tiene personalidad.

1.6 El proceso del crédito.

El proceso del crédito se establecerá en función al tipo de empresa que lo otorgue según y en función al mercado de sus productos o servicios que proporcione, ya que no es lo mismo otorgar un crédito a una empresa chica, mediana o grande, por las características del mercado y en función a los montos de crédito otorgados. Por lo que comentaremos en este caso cual sería el proceso para el otorgamiento del crédito en una empresa mediana:

- Se deberá contar con una solicitud por escrito por parte del departamento de ventas la cual deberá contener la mayor información posible que nos permita conocer al futuro cliente y nos permita determinar su autorización o rechazo según sea el caso, dicha información será la siguiente:

- Razón social del cliente.
- Domicilio.

- R.F.C.
- Teléfono.
- Giro.
- Antigüedad de la empresa.
- Nombre de proveedores.
- Referencias bancarias.
- Estados financieros acompañando a la solicitud de crédito.
- Línea de crédito solicitada.

- Teniendo la información antes mencionada se procederá a verificar toda la información que nos fue proporcionada.

a) Se enviará la información a una agencia de investigación especializada (para que investigue al probable cliente), proporcionándonos los siguientes datos:

- ¿Cuándo se constituyó la empresa?
- ¿Con cuánto capital se inició?
- ¿Quiénes son sus accionistas?
- Datos sobre sus activos, pasivos y capital contable.
- ¿Con cuántas personas laboran en la empresa?
- ¿Quiénes son sus ejecutivos?
- Si han tenido demandas, ¿de qué tipo? y ¿quién los demandó?
- ¿Quiénes son sus principales proveedores?, ¿qué línea de crédito los otorgan y a que plazos?
- Etcétera.

b) Se checarán las referencias con sus proveedores como son:

- ¿Sí es cliente de éste o no?
- ¿Desde cuándo?
- ¿Cuál es su línea de crédito?
- ¿Cómo paga? (cumplido, moroso, cheques devueltos, etc.)
- ¿Quién proporciona la información?

c) Se procede a checar las referencias bancarias como son las siguientes:

- Si es cliente de estos.
- Si sus operaciones representan cheques devueltos.
- Si tiene línea de crédito: ¿desde cuándo?, ¿de qué tipo? y ¿cuáles han sido sus montos?

d) El siguiente paso es hacer un análisis de los estados financieros para determinar su liquidez, a efectos de determinar si puede hacer frente a sus compromisos del crédito por otorgar.

- Teniendo la información antes mencionada se turnará al comité de crédito con las sugerencias del gerente (de crédito) de cuanto es la línea de crédito sugerida y el plazo, o su rechazo según sea el caso.

CAPÍTULO II COBRANZA

2.1 Aspectos generales de la cobranza.

Cuando una empresa vende sus productos al contado, cambia inmediatamente una mercancía o servicio por dinero; con este dinero recupera el valor del costo de la mercancía o servicio y obtiene en efectivo la utilidad que, teóricamente queda en caja.

Con esta política de cobro, ni en el activo, excepto en caja, ni en el pasivo del balance aparece alguna partida ocasionada por ventas.

Si la empresa cobra por anticipado, el importe de los servicios o ventas, que se registran en caja, tienen como contrapartida en pasivo el saldo acreedor de los clientes; en esta forma los clientes se convierten en una forma de recursos para la empresa ayudándole al financiamiento del activo circulante.

Por el contrario, si la empresa vende a crédito, las ventas aparecen en el activo bajo el título de cuentas por cobrar; por lo que constituye una aplicación de recursos y se ve obligada a buscar un financiamiento.

Es evidente que la política de ventas asumida en los casos anteriores presenta una diferencia, lo cual significa desde el punto de vista financiero un riesgo y un costo; que en el caso del pago anticipado, el financiamiento del margen sobre las ventas se obtiene anticipadamente con el precio y en el caso de las ventas a crédito, el margen queda aplicado a las cuentas por cobrar a clientes, con el consiguiente riesgo de que no se llegue a recuperar definitivamente si resultaran incobrables.

Desde el punto de vista financiero, la venta a crédito se traduce en una asignación de recursos en el rubro de cuentas por cobrar a los clientes.

En nuestro país, en general no sabemos cobrar. Se inician las gestiones de cobro con mucha fuerza y si al deudor no le interesa pagar o bien, no hacerlo en el tiempo fijado, logra salirse con la suya. Ello se debe, en parte al poco aprecio y estímulo que hay con relación al trabajo del cobrador.

2.2 Políticas de cobranza.

Todas las empresas formulan políticas de crédito, también deben formar políticas de cobranza.

Dentro de los puntos a incluir en estas políticas de cobranza están los siguientes.

- Si la empresa aceptará de sus clientes pagos parciales hay dos puntos, el primero deberá ser pago total de las facturas y el segundo utilizará documentos para el cobro.
- Con relación a los cheques se deberá señalar lo siguiente:
 - Si habrán de ser expedidos precisamente a nombre de la empresa.
 - Si se les deberá poner la frase "no negociable", ser cruzado o ambas cosas y colocar la leyenda del depósito en un banco inmediatamente después que se reciban.

2.3 Objetivos de la cobranza.

El objetivo fundamental de la cobranza es la recuperación de las cuentas y documentos por cobrar.

Sus características son:

- Adecuada: No puede recibir el mismo tratamiento una persona que ocasionalmente se atrasa en sus pagos a aquella que lo hace

sistemáticamente.

- Oportuna: Hay que cobrar en el día y hora que esta fijado para evitar que alguien más logre anticiparnos.
- Completa: Algunos clientes son duros para cubrir completamente sus saldos y los van dejando con el propósito de que se vayan olvidando y con el tiempo terminar siendo cancelados.

Las consecuencias de no cobrar o no hacerlo a tiempo son:

- La acumulación de cuentas vencidas.
- Mientras más se atrase un cliente hay más posibilidades de que la cuenta se vuelva incobrable.
- La lentitud de los cobros hace perder cuentas.
- Una política de cobranza cortés pero firme contribuye a conservar el respeto de los clientes.

El departamento de crédito y cobranza debe preparar la cobranza, ya sea un día anterior o a primera hora del día. Es recomendable hacerlo el día anterior para evitar que se queden contrarrecibos o documentos, notas o facturas sin incluirse.

2.4 Tipos de cobranza.

Las cobranzas pueden ser de distintas maneras.

- a) Por el lugar donde se llevan acabo pueden ser:
- En el país.

- Locales.
- Foráneas.
- En el extranjero.

b) Los conductos utilizados para el cobro pueden ser:

- Bancos.
- Agencias de cobro.
- Vendedores:
- Directa por la empresa.
- Abogados.

Bancos.- En caso de ser utilizado este sistema tendremos algunas ventajas como cobrar en lugares retirados y por lo mismo de difícil acceso de cobro para el personal de la empresa, pero también surgen algunas desventajas como no contar con cobradores, no hay presión de cobro y tardan en regresar los documentos.

Agencias de cobro.- En la mayoría de los casos logran el objetivo de recuperar el importe de las cuentas pendientes siempre y cuando cuenten con los documentos bien estipulados, esto es una ventaja para el cobro. Sin embargo también existen desventajas como es la lenta recuperación de cada documento.

Directa por la empresa.- Normalmente la empresa lleva acabo la cobranza a través de teléfonos, telegramas, cartas, visitas de funcionarios, envíos de estados de cuenta o si fuera necesario por medio de cobradores.

Abogados.- La cobranza por la vía legal puede ser a través del personal del despacho que haya sido contratado, lo cual resulta privativo sólo para ciertas empresas que tienen recursos en la cantidad necesaria y asuntos en números que lo justifiquen.

CAPITULO III PRESUPUESTO "DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA Y SU SEGUIMIENTO"

3.1 Flujo de fondos.

El Departamento de Crédito y Cobranzas debe considerar el analisis del cliente que se basa fundamentalmente en su situación económica, financiera y patrimonial histórica, que bien se puede reflejar de esa misma forma a la empresa a la cual pertenecemos.

Los planes futuros de cualquier negocio se ven involucrados con las acciones que realiza el Departamento de Crédito y Cobranza pues de ello depende la recuperación o el buen manejo de la cartera.

Al Departamento de Crédito y Cobranza, lo podemos ubicar como una función de staff o asesor de la dirección, el cual marcara los puntos rojos que en su momento se llegara a encender.

Uno de los puntos importantes en cualquier departamento es el flujo de fondos el cual refleja los movimientos producidos (históricos) o futuros (proyectados).

Los movimientos históricos se asemejan al estado de origen y aplicación de recursos y su definición es igual a la disponibilidad de cada departamento.

Los movimientos proyectados surgen como consecuencia del presupuesto integral, pero en muchos casos se elaboran individualmente es decir por departamento.

La proyección del flujo de fondos implica la provisión de las cobranzas y pagos de acuerdo con las inversiones y los aspectos financieros con sus respectivos costos.

Es un cuadro dinámico que tiene una estrecha relación con el presupuesto, ya que ambos reflejan los mismos hechos económicos pero expresados desde un punto de vista diferente, ya que este con el criterio de “devengado” y en el flujo de fondos con el criterio de “percibido o erogado”.

Internamente, como información gerencial, el flujo de fondos proyectado permite anticipar desfasajes entre ingresos y egresos que podrían provocar costos financieros y problemas operativos, ante la inoportuna obtención de apoyo crediticio.

Asimismo ayuda a programar adecuadamente el plan de inversiones y política de ventas en forma armónica con el comportamiento de demás variables.

Desde el punto de vista del Departamento de Crédito y Cobranza el flujo de fondos proyectados le permitirá a la dirección y a los demás departamentos observar cuándo se producirán las necesidades de fondos, sus reintegros, y evaluar las posibilidades reales de cumplimiento.

Cuando el flujo de fondos está comprendido en un sistema de planeamiento integrado, habrá mayor solvencia y credibilidad en la información por la interrelación que tiene el departamento de Crédito y Cobranza con los demás departamentos.

3.2 Presupuesto Integral.

Una de las tareas a realizar con la participación de todos los departamentos de una empresa, es la planeación de futuros que se traducen armónicamente en cifras.

La planeación de cada departamento comprende la obtención de los objetivos de la empresa, en función con los recursos provistos y de sus propias metas y programas.

Es importante manejar la planeación estratégica y táctica para poder tomar decisiones fundamentales proyectadas a largo plazo y responder a objetivos específicos de corto plazo.

Es preciso resaltar la elaboración del presupuesto como una tarea integral que involucra desde la dirección que es quien fija las políticas, hasta los responsables de cada departamento quienes deberán participar en su elaboración y asumir su compromiso.

Periódicamente se elevan los informes de gestión por medio de los cuales se cumplen las tareas de control y análisis de variaciones, es aquí donde el Departamento de Crédito y Cobranza informa sobre los puntos o focos rojos con respecto al flujo de fondos de la empresa.

El presupuesto financiero tiene una relación directa con el presupuesto económico, motivo por el cual es importante interpretar esta herramienta para mejorar la consistencia de la evaluación de los movimientos de caja.

Lo expuesto anteriormente, es necesario para conocer el contenido de los distintos departamentos con respecto a su manejo de presupuesto económico y la relación con el departamento de Crédito y Cobranza.

3.3. Departamentos que tienen relación con el departamento de Crédito y Cobranza.

3.3.1 Departamento de Ventas. El punto de partida en este departamento es el análisis de las condiciones del mercado y los costos lo cual implica el precio de venta.

Una vez realizada la venta que por lo regular puede ser a crédito se manifiesta la participación del departamento de crédito y cobranza, ya que empezara a darle seguimiento al cliente para ver si es factible de crédito y

cuanto puede ascender el mismo así como empezar a crear su expediente de pago y capacidad económica o de producción.

De acuerdo con la actividad de la empresa, las ventas determinan el presupuesto de producción, si es Industrial. Pero si es comercial nos determinara el presupuesto de compras.

3.3.2 Departamento de Producción. A partir de las ventas de una empresa se puede determinar el presupuesto de producción siempre y cuando el departamento de Crédito y Cobranza haya cumplido con la recuperación de la cartera y manejo del cliente esto permitirá que producción pueda adoptar por una serie de parámetros realizados con el nivel de utilización de la capacidad productiva en cada sector de la planta y los niveles de inventarios para productos terminados, en elaboración, materiales y materias primas.

3.3.3 Departamento de Compras. Este departamento también se encuentra vinculado con el departamento de crédito y cobranza ya que comprende las necesidades de materiales y materias primas de acuerdo con el presupuesto de producción.

Luego de determinar los inventarios iniciales se calcularán los requerimientos para cada uno de los meses presupuestados, manteniendo los saldos deseables y el adecuado nivel de producción.

Como consecuencia de la política de compras, derivará la información necesaria para la elaboración de proyectos de inversión o solicitud de créditos.

3.3.4 Mano de Obra. Es consecuencia de producción, y deberá desglosarse por secciones productivas, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Proyección de horas normales y extraordinarias por mes, asociadas a las escalas salariales y cargas sociales correspondientes.
- Proyecciones de las necesidades de incorporar o reducir personal, y en este último caso, el efecto de las correspondientes indemnizaciones.
- Estimación sobre la base de experiencias pasadas, para determinar el efecto de los pagos relacionados con la producción.

Como podemos identificar todos los movimientos que realizan los departamentos antes mencionados tienen relación con el departamento de Crédito y Cobranza ya que el flujo del efectivo es necesario y solo conociendo los momentos en el que podemos contar con el podremos satisfacer las necesidades antes mencionadas.

Cabe mencionar que aun nos faltaría el análisis del manejo de los costos de ventas, costos de comercialización, gastos de administración, costos financieros y variables macroeconómicas y microeconómicas.

CAPÍTULO 4 LA ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE CRÉDITO

4.1 Herramientas para el área de crédito.

Ha quedado claro que la actividad de las áreas de crédito y cobranza impactan directamente en las ventas y por consiguiente en los resultados de las empresas, así como la imagen de la misma que se proyecta en el mercado, por lo que se debe asegurar el éxito de sus acciones, proporcionándole las herramientas necesarias que le permitan realizar sus actividades con eficacia y eficiencia.

Las herramientas referidas, son las que configuran la organización en el área de crédito y cobranza, las cuales generalmente se agrupan en:

- a) Manual de la organización.
- b) Manual de las políticas.
- c) Manual de procedimientos.

En ocasiones los conceptos, lineamientos genéricos y procedimientos específicos de los manuales anteriores se reúnen en uno solo.

Existen diversas opiniones en un sentido y en el otro, sin embargo en cualquiera de las formas el contenido en esencia será el mismo.

a) Manual de la organización:

- Objetivos del área de crédito.
- Estructura organizacional de la empresa.

- Estructura organizacional del área de crédito y cobranza.
- Descripción de los puestos.
- Estructura organizacional de los departamentos o secciones.
- Descripción de los puestos de cada departamento o sección.

b) El manual de políticas contiene los siguientes datos:

- Misión de la empresa.
- Estrategia de la empresa.
- Objetivos de la empresa.
- Políticas del área de crédito y cobranza.
- Objetivos del área de crédito y cobranza.

c) El manual de procedimientos contiene los siguientes datos:

- Descripción del sistema.
- Procedimientos aprobados.
- Diagramas de flujo.
- Catalogo de cuentas que usará el área.
- Guía contabilizadora.
- Informes y periodicidad.
- Formatos de uso.

El manual de organización del área de crédito y cobranza puede adoptar diversas formas, por lo que es conveniente o llevar acabo modificaciones a las existentes a consecuencia de los factores externos e internos.

Los factores externos que pueden influenciar el área son:

- La relación mercado producto.
- Número de clientes actuales.
- Clasificación de zonas geográficas.
- Número de clientes probables.

Los factores internos que podemos considerar son:

- Políticas de crédito y cobranza.
- Sistemas de registro de control.
- Información periódica requerida por zona, producto, tipo de clientes, etc.

En el contexto de cada empresa se pueden contener factores adicionales o diferentes a los indicados; sin embargo pueden considerarse como lo de “presencia común” para el propósito del análisis indicado.

Un ejemplo de estructura lineal del área de crédito y cobranza sería la siguiente:

Para la debida comprensión de la estructura organizacional es necesaria que esté acompañada de la descripción de puestos contenidos.

Existen una diversidad de técnicas, formas y modelos para realizar las descripciones de puestos, por lo que aquí solo mencionaremos la que para el caso pensamos es la adecuada, indicando el título de la información requerida y un resumen del contenido, para la comprensión de lo que cada trabajador hace y poder calificar las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Descripción del puesto:

Información requerida	Información requisitada
Empresa	Nombre de la empresa
Departamento	Nombre del departamento
Descripción del puesto	
Titulo del puesto	
Reporta a:	
Subordinados inmediatos	
Descripción genérica	
Relación con otros departamentos	
Responsabilidades	
Autoridad	

4.2 Manual de organización.

El manual de la organización debe ser revisado periódicamente, con el objeto de mejorar, o bien para incorporar las situaciones que de hecho se presentan en la practica que para su naturaleza e importancia deben formar parte de él.

4.3 Manual de políticas.

4.3.1 Políticas de crédito y cobranza.

Los aspectos que pueden presentarse en el curso del otorgamiento del crédito, así como en la realización de la cobranza, pueden ser de muy diversa

forma y naturaleza, por lo que es necesario que el personal que se encuentre bajo su responsabilidad en dichas funciones, cuenten con un instrumento que logre su actividad dentro de un lineamiento preestablecido, o bien sirva de medio de inducción al personal sobre la filosofía de negocios que tiene la empresa. Este instrumento se denomina “Manual de Políticas”.

Con el objeto de establecer una base de partida y en forma enunciativa sin pretender ser limitativa, se considera que las políticas son los lineamientos establecidos que conducen las acciones de acuerdo a los objetivos generales y a la misión de la empresa.

El compendio y agrupación de políticas, por área de responsabilidad es lo que constituye el “Manual de Políticas” que como se señaló en el párrafo anterior, son los lineamientos que conducen las acciones, es decir, describe el ser de la empresa.

Considerando que las políticas son la representación escrita del “ser de la empresa” y constituyen además los elementos regulatorios derivados de su misión, estrategia y objetivos estas deben estar aprobadas y en su caso formuladas bajo la dirección y el control del primer nivel de responsabilidad de la estructura organizacional, es decir por el Consejo de Administración.

Por otra parte se debe considerar que las políticas generalmente interrelacionan dos o más áreas operativas para las que su observancia es obligatoria; si las políticas fueran formuladas y aprobadas por los niveles inferiores, fácilmente podrían presentarse casos de invasión de áreas, generando descontento en las que se sintieran afectadas y dando lugar a inestabilidad en el ambiente y consecuentemente ineficiencia en la actuación.

Ahora bien las políticas se clasifican en función de su aplicación, efecto y operación en las empresas.

- a) Generales.- nivel conceptual de aplicación genérica.
- b) Específicas.- Nivel particular y de aplicación limitada departamental.

Para facilitar la inducción del personal, la descripción de las políticas debe realizarse en forma clara y precisa y en caso necesario indicar algún ejemplo que ayude a su comprensión y aplicación práctica.

En medida que se desarrolle el mayor número de políticas específicas, se fortalece el control interno y se impulsa el conocimiento de las particularidades de operación de la empresa coadyuvando a la formación y desarrollo del departamento de crédito y cobranza.

El establecimiento de políticas específicas permite agilizar el proceso de toma de decisiones ya que esto sucede en los niveles operativos con los beneficios de un menor tiempo de respuesta a los problemas y aplicación de medidas correctivas; que en el área de crédito y cobranza son críticas en un momento dado.

Las políticas por su naturaleza deben ser objeto de una revisión periódica, confrontándolas con la realidad ya que los cambios en el contexto de la empresa, pueden dejarlas como una lista de "buenos deseos" inaplicables, provocando anarquía en las acciones, con las conducentes desviaciones y pérdidas.

Tal como lo hemos señalado en los puntos anteriores al formular políticas de crédito se debe considerar el entorno económico de la empresa así como las circunstancias internas de operación y los objetivos que para un periodo determinado que ha fijado la dirección.

En la elaboración, así como en la revisión de las políticas es conveniente que participe el personal de las diversas áreas de la empresa que

tienen contacto con los clientes, de tal suerte que sea posible introducir en ellas el mayor número de conceptos provenientes de las áreas operativas.

Los procedimientos que normalmente se usan en su elaboración son:

A) Comité de políticas.

B) Cuestionarios.

El procedimiento de integración de un comité es el que generalmente se usa, por el efecto de retroalimentación que produce a las áreas involucradas y el compromiso implícito en su cumplimiento que conlleva el proceso de su formulación; sin embargo como se estableció anteriormente estos deberán estar aprobados por el más alto nivel jerárquico de la organización.

Con las políticas elaboradas y aprobadas, se procederá a integrar el manual de política, en especial al departamento de crédito y cobranza, que es el punto principal de nuestra aportación, difundándolo entre los responsables de las áreas de finanzas y mercadotecnia.

Ahora bien en términos generales las políticas de crédito se clasifican en:

a) Políticas generales.

a.1.- De orden funcional.

a.2.- De asignación de responsabilidades.

a.3.- De proyección de la imagen de la empresa.

b) Políticas específicas.

b.1.- De análisis de otorgamiento.

b.2., De control de crédito.

b.3.- De ejercicio de la cobranza y de la información.

4.3.2 Políticas generales.

Las políticas generales son aquellas que se describen e identifican las características determinantes del área de crédito y cobranza.

a) Las políticas de orden funcional se deben señalar en la forma más clara posible:

- Relación o dependencia del área en la estructura organizacional.
- Coordinación con la misión, objetivos generales de la empresa y la estrategia seleccionada para alcanzarlos.
- Normas generales del servicio de crédito y cobranza deben interrelacionarse con las áreas de ventas y producción.

b) Políticas de asignación de responsabilidades.

En este grupo las políticas deberán contener la descripción y límites de las responsabilidades del área indicada:

- Responsabilidad en el otorgamiento del crédito.
- Responsabilidad en el ejercicio de la cobranza.
- Responsabilidad en la forma y documentación de las cuentas por cobrar, así como las garantías de crédito requeridas en un momento dado, así

como de cualquier instrumento que de acuerdo con la naturaleza de las operaciones de la empresa sea necesario para formalizar las operaciones, tales como:

- Contrato de comisión mercantil.

Contrato de prenda o alguna otra figura jurídica que juzgue conveniente, según sea el caso.

c) Políticas de proyección de imagen de la empresa.

Aun cuando éste grupo resulta difícil de determinarlo por lo complejo y variado que puedan resultar las relaciones con terceros, es necesario establecer, las normas que permitan encausar las actividades del área dentro de un marco dado, que proyectan la imagen de seriedad y eficiencia de la empresa.

A este respecto las políticas se clasifican en función a los contratos con el cliente en:

- Análisis de crédito y confidencialidad de la información.
- Comunicación sobre los créditos aceptados y/o negados.
- Los parámetros que permitan calificar el grado de riesgo en la aceptación de los créditos.
- Niveles de autorización de acuerdo al monto del crédito a aprobar.
- Las reglas genéricas establecen que la comunicación a los clientes deberán ser sujetas a confirmación por escrito.
- Información y en su caso documentación adicional para la ampliación del plazo del crédito indicando los niveles de autorización en función al monto.

4.3.3 Políticas específicas.

Como hemos visto en los puntos anteriores las políticas específicas de crédito fortalecen el control interno y proporcionan los elementos necesarios para evaluar la eficiencia del área de crédito y cobranza, por lo tanto evalúan el grado de las desviaciones en las actividades realizadas.

En la medida que las políticas específicas sean más detalladas, se van transformando en elementos que describen en forma sintética los procedimientos para llevar a cabo las acciones en el área de crédito y cobranza; por tal motivo es conveniente que cuando lleguen a desarrollarse a este grado, se procure también incorporarlas en los manuales de procedimientos del área.

El contenido de cada uno de los grupos de políticas que hemos denominado como específicas, son las siguientes:

a) De análisis y otorgamiento del crédito.

Este grupo incluye elementos que regulan las actividades en el análisis de la información financiera de los probables clientes y de la fijación de los límites de crédito; al respecto las políticas se clasifican en:

- Clasificación de los clientes por sectores de actividad económica.
- De la información financiera para el análisis de su capacidad de pago tales como: estados financieros, dictamen de auditor, procedimientos de operaciones, proyección financiera y estado de flujo de ventas.
- Referencias comerciales y bancarias, indicando el crédito de detalle requerido en la referencia.
- Información a recabar dentro de la empresa tal como reporte del

vendedor y en su caso visita del personal del área de crédito y cobranza.

- Información adicional que se requiera, en su caso el uso de agencias especializadas en intervenciones de crédito.
- Indicación de los elementos básicos para realizar el análisis del crédito, que permita evaluar la capacidad de pago y la solvencia moral del cliente.
- Límites de autorización del crédito por niveles de funcionario, y en su caso el establecimiento de comités de crédito.

b) Control de crédito.

En este grupo deben incluirse las políticas que determinan las actividades para controlar los créditos otorgados.

- Seguimiento de los créditos otorgados.
- Actualización periódica de la documentación base del crédito, para determinar la propiedad de los límites de crédito establecidos y las garantías obtenidas.
- Elementos básicos para cancelar créditos.
- Información necesaria para la ampliación de los límites de crédito y/o garantías adicionales que se requieran, corporativos, personales, etc.

c) Del ejercicio de la cobranza y de la información.

En este grupo se incluyen la políticas que regulan el registro y el control de los créditos otorgados, así como de la cobranza de las ventas realizadas bajo este procedimiento.

- Forma de documentar las cuentas por cobrar.
- De la documentación adicional que se requiera para el manejo de las

cuentas abiertas y corrientes, garantías, avales, etc.

- Sobre la interacción entre las áreas de facturación y embarques, indicando los plazos de la recepción de la documentación para el ejercicio de la cobranza.
- De la conservación y custodia de los documentos base del control.
- Del establecimiento de los pasos en el ejercicio de cobro tales como:
 - Visita del cobrador.
 - Aviso de vencimiento.
 - Recordatorio de pago.
 - Acciones telefónicas.
 - Comunicación escrita exigiendo el cobro.
 - Aviso de limitación o cancelación del crédito.
 - Aviso de su transferencia al departamento jurídico.
 - Primera comunicación del abogado.
- Recursos y plazos por al aplicación por pago anticipado y pronto pago.
- De la aplicación de plazos de crédito con interés.
- De la aplicación de intereses moratorias por falta de pago oportuno.
- De la recepción y control de cheques posfechados.
- De la autorización de embarques cuando:
 - Existe cartera vencida.
 - Se excede a los límites de crédito aprobados.
 - Existen cheques posfechados en la cartera.
 - En cada caso se señalarán los niveles de autorización.
- De la vigilancia y administración de los créditos denominados de cortesía.
- De la información del área de cobranza.

En este grupo se señalarán:

- Base y detalles de los riesgos contables acordes a la información a elaborar.

- Distribución de la información preparada por el área de crédito y cobranza, o bien por otras áreas para la vigilancia sobre las cuentas por cobrar:

- De la periodicidad de los análisis de antigüedad de los saldos.
- De la formulación y envíos de estados de cuenta a los clientes.
- De los parámetros para juzgar el nivel adecuado de la cartera con relación a:

- Volumen de ventas.
- Rotación de la cartera.
- Relación integral del activo circulante y del activo total.
- De la evaluación de los descuentos por pronto pago y de su comparación contra su costo financiero.
- De la integración de la cartera por sectores, líneas de distribución, clasificación de tipo de cliente por cliente, por volumen y grado de riesgo.

Como podemos observar las políticas específicas de crédito pueden ser tan detalladas como se desee y en cada una de ellas se encuentra implícito el elemento de control en el ejercicio de las acciones.

Las políticas antes mencionadas, deben ser revisadas periódicamente para actualizarse de acuerdo a los cambios del entorno económico de la compañía y a las condiciones internas de operación, con el objeto de coadyuvar el impulso de ventas.

Las políticas de crédito deberán elaborarse con la misión de la empresa;

entendiéndose por esta, la definición de lo que desea “SER” en su área de competencia y desarrollo económico social.

La misión debe ser aprobada por el consejo de administración así como la ESTRATEGIA seleccionada, esta deberá ser sujeta a la aprobación del consejo de administración y difundida entre los ejecutivos de la empresa.

Definido lo anterior se debe considerar los objetivos que son los elementos concretos que permitirán evaluar el grado de cumplimiento por la administración de la empresa.

CASO PRACTICO

Para ejemplificar el objetivo particular que se trata en esta tesis, a continuación se presentara un caso practico con datos ficticios, en el que una compañía solicita un crédito a uno de sus proveedores. Para la especificación del caso se enunciará el proceso del otorgamiento del crédito, mencionado en el capítulo 1.

La compañía "E. Herrera y Cía. De Acapulco S.A." solicita un crédito por un importe de \$300,000.00 (trescientos mil pesos) con plazos de pago a treinta días a la compañía "Productos Lácteos S.A. de C.V.". Presentando la siguiente solicitud.

SOLICITUD DE CRÉDITO

Razón social de la compañía: E. Herrera y Cía. De Acapulco S.A.

Domicilio: Almirante Peary #14, fraccionamiento
Costa Azul, Acapulco Guerrero.

R.F.C.: EHC-800326-001

Teléfono: 4-15-06

Giro: Compra, venta y distribución de abarrotes
y alimentos enlatados.

Antigüedad de la empresa: 20 años, 6 meses

Nombres de proveedores: 1.- Empacadora de jugos y frutas S.A.

2.- Productos del Fuerte S.A.

3.- Productos del Monte S.A.

4.- Herdez S.A.

5.- Empacadora Bufalo S.A.

6.- KRAFT FOODS de México S.A.

7.- Empacadora California S.A.

Referencias Bancarias: Banco Internacional S.A. Tel: 8-16-05

Bancomer S.A. Tel: 6-45-23

Línea de crédito solicitada: \$300,000.00 (trescientos mil pesos)

Plazo: Pago a Treinta días (30)

Una vez obtenida la solicitud de crédito, se envía la siguiente información a una agencia investigadora de crédito:

- Razón social.
- Domicilio.
- Teléfono.
- Nombre del gerente.

Dicha agencia investigadora nos proporcionó la siguiente información a los siguientes 15 días hábiles:

1.- REGISTRO PÚBLICO

E. HERRERA Y CIA. DE
ACAPULCO, S. A.

Almirante Peary # 14
Fracc. Costa azul
Acapulco Gro.
39850, México.
Tels: 4 15 06

Constituido el: 26 de Marzo de 1980. En Acapulco, Gro.
Notario: Lic. _____ Escritura No. _____
Inscrito en: Chilpancingo Gro. Duración: 50 años
Registro Público: No se localiza su inscripción.
OBJETO: La compra venta y distribución de abarrotes, alimentos enlatados y todo acto de comercio.
Capital Inicial: \$ 1,000,000.00 Capital actual: \$ 7,000,000.00
Capital pagado: \$ 1,000,000.00 Fecha Último Aumento: _____
Reg. Fed. De Caus. : EHC-800326-001 No de cuenta I.V.A.: MUNICIPAL
Acciones al portador: [X] Nominativas [] valor: \$ 1,000.00 c/u Partes soc:

ACCIONISTAS (Según el registro público) No. de ACCIONES CARGOS DE CONSEJO Y/O ADMÓN.

Sr. ENRIQUE HERRERA BAUCHOT
Y
SOCIOS NOMINALES COMPLEMENTARIOS.

ADMOR. UNICO:
ENRIQUE HERRERA BAUCHOT
PERSONA(S) AUTORIZADA(S) PARA SUSCRIBIR TÍTULOS DE CRÉDITOS
ENRIQUE HERRERA BAUCHOT

Cambios: Continúan las operaciones del negocio que como persona fisica venía explotando el SR. ENRIQUE HERRERABOUCROT desde el mes de Julio de 1978, con la denominación ENRIQUE HERRERA Y CIA. con RFC. HEBE-340515-001 ubicado entonces en Emiliano Zapata # 109, locales 2 y 3 y con fecha al rubro se trasladan a su actual domicilio.

2.- OTROS NEGOCIOS EN QUE TENGAN PARTICIPACIÓN y lo reorganiza como S.A. VER OBS.

NO SE LES CONOCE PARTICIPACIÓN EN OTROS NEGOCIOS

3.- DATOS PERSONALES.

Nombre: ENRIQUE HERRERA BAUCHOT Edad: 48 años Profesión y/u ocupación: COMERCIANTE
Estado civil: CASADO Domicilio: Almirante Peary # 14, Fracc. Costa Azul, Acapulco, Gro.

4.- SITUACIÓN FINANCIERA.

ACTIVO:	\$10,000,000.00	...del Activo:	...del Pasivo:
PASIVO:	\$ 3,000,000.00	Existencias: NO HAY DESGLOSE	A corto plazo:
		Por cobrar:	A largo plazo:
CONTABLE	\$ 7,000,000.00	Fijos:	VENTA ANUAL:

Solvencia Económica de la empresa: BUENA [] MODERADA[X] POBRE [] NULA [] COLATERAL []
La situación del negocio es: PROSPERA[X] ESTANCADA [] MALA [] EMPIEZA []
(de la persona moral investigada) AFECTADA POR JUICIO(S) [] EN LIQUIDACIÓN [] VER OBSERV. []

5.- CRÉDITOS Y FORMA DE PAGO.

MONTO	30	60	90	HASTA	CONTADO	PUNTUAL	IRREG.	MOROSO	CANCELADO	DEMANDADO	I ^a VENTA
\$300,000.00	X					X					
\$200,000.00	X					X					
\$100,000.00	X					X					

6.- PROVEEDORES: EMPACADORA DE JUGOS Y FRUTAS, S.A. PRODUCTOS DEL FUERTE, S.A. PRODUCTOS DEL MONTE, S.A. HERDEZ, S.A. EMPACADORA BUFALO, S.A. KRAFT FOODS DE MÉXICO, S.A. DE C.V. EMPACADORA CALIFORNIA, S.A.

7.- BANCOS: BANCO INTERNACIONAL, S.A. Cta. # 890063-8. Suc. en la localidad.

ANTECEDENTES LEGALES: NO SE LOCALIZARON EN SU CONTRA.

RAMO VER OBS.

Se dedican a la compra venta de abarrotes en general y productos enlatados.
 Marcas que maneja: HERDEZ, DEL MONTE, DEL FUERTE, JUMEX, ETC.

PERSONAL	Agentes de venta: <input checked="" type="checkbox"/>	Vigilantes: <input type="checkbox"/>	Emp. Mostrador: <input type="checkbox"/>	Emp. Oficina: <input checked="" type="checkbox"/>	Eventuales: <input type="checkbox"/>	TOTAL: 7
	Choferes: <input checked="" type="checkbox"/>	Familiares: <input type="checkbox"/>	Obreos: <input checked="" type="checkbox"/>	Técnicos: <input type="checkbox"/>		

OPERACIONES

VENTAS	menudeo: <input type="checkbox"/>	medio mayor: <input checked="" type="checkbox"/>	mayoreo: <input checked="" type="checkbox"/>	contado: <input checked="" type="checkbox"/>	crédito: <input checked="" type="checkbox"/>
	comisión: <input type="checkbox"/>	locales: <input checked="" type="checkbox"/>	foráneas: <input checked="" type="checkbox"/>	de importación: <input type="checkbox"/>	de exportación: <input type="checkbox"/>
PRODUCCIÓN	propia: <input type="checkbox"/>	les maquilan: <input type="checkbox"/>	maquilan: <input type="checkbox"/>	de línea: <input type="checkbox"/>	sobre pedido: <input type="checkbox"/>
CONSTRUCCIÓN	por cta. Propia: <input type="checkbox"/>	bajo contrato: <input type="checkbox"/>	sub-contrato: <input type="checkbox"/>	administración: <input type="checkbox"/>	gobierno: <input type="checkbox"/>
TRANSPORTE	de pasajeros: <input type="checkbox"/>	de carga: <input type="checkbox"/>	urbano: <input type="checkbox"/>	foráneo: <input type="checkbox"/>	especial: <input type="checkbox"/>

ZONA GEOGRÁFICA QUE SE CUBRE: La localidad, costa chica y costa grande. Otorga a sus clientes hasta 15 días de plazo.

BIENES RAICES	(Rubro) alquila: <input checked="" type="checkbox"/>	propio []	No comprobó []
	Renta mensual: NO DETERMINADA	Valor comercial:	

LOCAL VER OBS.

COMERCIO	grande: <input type="checkbox"/>	mediano: <input checked="" type="checkbox"/>	chico: <input type="checkbox"/>	mal presentado: <input type="checkbox"/>	bien presentado: <input checked="" type="checkbox"/>
	aseado: <input checked="" type="checkbox"/>	descuidado: <input type="checkbox"/>	ubicación buena: <input checked="" type="checkbox"/>	ubicación mala: <input type="checkbox"/>	mucha compet.: <input type="checkbox"/>
INSTALACIONES	a la calle: <input checked="" type="checkbox"/>	interiores: <input checked="" type="checkbox"/>	oficina: <input checked="" type="checkbox"/>	bodega: <input checked="" type="checkbox"/>	taller: <input type="checkbox"/>

Local con sup. aprox. de 80 M2

MAQUINARIA Y VEHICULOS VER OBS.

Emplea: equipo de oficina, calculadoras, archiveros, etc.
 Utilizan 2 camionetas panel.

OBS. VER

INSTALACIONES
 Sucursal(es): [] planta(s): [] bodega(s): ofs. Foraneas: [] ofs. Ventas: []
UBICADAS EN: Juan Sebastian Elcano # 110, Acapulco, Gro.
 Actualmente están proyectando trasladarse al domicilio anterior, no detallando este.

OBS. VER

SEGUROS	Incendio: <input checked="" type="checkbox"/>	Robo: <input checked="" type="checkbox"/>	Vehiculos: []	Respons. Civil: []	Vida: []
----------------	---	---	----------------	---------------------	-----------

HISTORIAL CREDITICIO

MORALIDAD	PAGOS	CRÉDITO	FACTORES DE LIQUIDEZ	CLASIFICACIÓN
Excelente <input type="checkbox"/>	Cumplidos <input checked="" type="checkbox"/>	Crédito abierto <input type="checkbox"/>	Más de 100 millones <input type="checkbox"/>	A <input checked="" type="checkbox"/>
Buena <input checked="" type="checkbox"/>	Irregulares <input type="checkbox"/>	Hasta 10%CC <input type="checkbox"/>	De 30 a 100 millones <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>
Regular <input type="checkbox"/>	Demandad <input type="checkbox"/>	Hasta 5%CC <input checked="" type="checkbox"/>	De 10 a 30 millones <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
Mala <input type="checkbox"/>	Morosos <input type="checkbox"/>	A criterio <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 millones <input checked="" type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Muy mala <input type="checkbox"/>	Indefinido <input type="checkbox"/>	Rechusar <input type="checkbox"/>	De 1 a 5 millones <input type="checkbox"/>	
			De 0 a 999,000 <input type="checkbox"/>	

El siguiente paso a seguir es investigar las referencias de los proveedores.

- o Proveedor: Productos de Fuerte S.A. de C.V.
- Teléfono: 59-32-11-41
- Nombre de quién da la referencia: Gerardo Sánchez Juárez
- Puesto: Jefe de Crédito y cobranza
- ¿Es cliente de estos? Sí
- ¿Desde cuándo? 1985
- ¿Cuál es su línea de crédito? \$350,000.00 (trescientos cincuenta mil)
- ¿Cómo son sus pagos? Cumplidos (sin cheques devueltos)

- o Proveedor: Herdez S.A
- Teléfono: 52-68-45
- Nombre de quién da la referencia: Antonio Marquez Ocampo
- Puesto: Jefe de Crédito y cobranza
- ¿Es cliente de estos? Sí
- ¿Desde cuándo? 1990
- ¿Cuál es su línea de crédito? \$300,000.00 (trescientos mil)
- ¿Cómo son sus pagos? Cumplidos (sin cheques devueltos)

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

◦ Proveedor: Productos del Monte S.A.
 Teléfono: 57-98-36-91
 Nombre de quién da la referencia: Arturo Loera Villanueva
 Puesto: Jefe de Crédito y cobranza
 ¿Es cliente de estos? Sí
 ¿Desde cuándo? 1988
 ¿Cuál es su línea de crédito? \$300,000.00 (trescientos mil)
 ¿Cómo son sus pagos? Cumplidos (sin cheques devueltos)

También se procedió a verificar las referencias bancarias.

◦ Banco: Internacional S.A.
 Teléfono: 8-16-85
 Nombre de quién da la referencia: Armando Garza Hernandez
 Puesto: Gerente
 Línea de crédito: \$500,000.00 (quinientos mil pesos)
 Forma de pago: Cumplidos
 ¿Maneja cuenta de cheques? Sí (cuenta 571221-02)
 ¿Presenta cheques devueltos? No
 ¿Desde cuándo es cliente? 1989

Teléfono:	<u>6-45-23</u>
Nombre de quién da la referencia:	<u>José López Sánchez</u>
Puesto:	<u>Gerente</u>
Línea de crédito:	<u>\$300,000.00 (trescientos mil pesos)</u>
Forma de pago:	<u>Cumplidos</u>
¿Maneja cuenta de cheques?	<u>Sí (cuenta 45624-32)</u>
¿Presenta cheques devueltos?	<u>No</u>
¿Desde cuándo es cliente?	<u>1985</u>

Una vez revisada y analizada esta información por el gerente de Crédito y Cobranzas se turna dicha información al comité de crédito y cobranza para la autorización o rechazo del crédito según sea el caso.

De acuerdo a la información presentada por la agencia investigadora de crédito un análisis de esta nos presenta que es una empresa con antigüedad y experiencia considerable, en su ramo, así como una buena moralidad en cuanto a sus operaciones se refiere. El gerente general cuenta con 22 años de experiencia en esta empresa, lo cual ha llevado a la compañía a obtener buenos resultados en sus operaciones.

En cuanto a la liquidez se refiere nos da como resultado que por cada peso que debe tiene para cubrir 3.33 de este, por lo que se le considera con una excelente liquidez para hacer frente a sus compromisos contraídos.

En lo referente a sus referencias comerciales estas nos indican que es

En lo referente a sus referencias comerciales estas nos indican que es una empresa cumplida y con una buena imagen crediticia ya que cuenta con una línea de crédito promedio de \$316,000.00 (trescientos dieciséis mil pesos).

En lo que confiere a bancos muestra una antigüedad aproximada de 15 años con una imagen de cumplidor, ya que no presenta cheques devueltos y maneja una línea de crédito abierta de \$500,000.00 (quinientos mil pesos), mostrando puntualidad en sus pagos; por todo esto se le considera una empresa de confianza.

Por lo anterior expuesto se recomienda el otorgamiento de la línea de crédito solicitada por una importe de \$300,000.00 (trescientos mil pesos), contando con un plazo de pago a 30 días.

CONCLUSIONES

Una de las conclusiones de este trabajo consiste en resaltar la importancia que tiene el departamento de crédito y cobranza dentro de cualquier empresa, así como los beneficios o consecuencias que puede traer una adecuada o inadecuada administración de dicho departamento.

Un ejemplo de lo mencionado anteriormente fue lo ocurrido en México en los años de 1988 a 1993, en estos años existió bonanza de flujo de efectivo por lo que los bancos y las empresas otorgaron créditos a personas físicas y morales sin hacer el análisis adecuado para la otorgación de estos, implantando políticas demasiado flexibles, teniendo como consecuencia un alto riesgo en la recuperación de los mismos y viéndose reflejado en la cartera de clientes en el rubro de cuentas vencidas la cual la mayoría de las veces era mayor que la cuenta corriente. Por lo cual tuvieron que turnar las cuentas vencidas al departamento jurídico, con lo que lograron recuperar algunas cuentas, peor las demás se tornaron incobrables; lo que suscitó la quiebra de varias empresas.

Debido a lo anterior mencionado y debido a la crisis económica de nuestro país en 1994, las distintas empresas e instituciones de crédito SE dieron cuenta de la importancia que tiene el departamento de crédito y cobranza; por lo que decidieron contratar a personas profesionales para este puesto, siendo algunos de los requisitos que sea licenciado en administración de empresas o contadores.

El actual ejecutivo de crédito y cobranza debe saber lo importante que es el otorgar un crédito adecuado y debe establecer las políticas necesarias que le permitan recuperar oportunamente dichos créditos; el otorgarlos a personas físicas o morales que puedan cumplir con los compromisos

contraídos y que tengan las garantías suficientes para cubrir el importe de los créditos. Así mismo las políticas que establezcan deben ser acorde para poder recuperar su cartera a efecto de obtener un mayor flujo de efectivo evitando con esto que se recurra a créditos externos en exceso, ya que estas acciones representan un alto costo financiero lo que se refleja como una disminución en las utilidades. Las políticas de cobranza que se establezcan deberán de ser acordes con las generales de la empresa, sin descuidar ningún departamento o área de esta.

Una de las actividades de mayor importancia en el área de crédito y cobranza es la del presupuesto anual de ingresos, ya que en base al cumplimiento de este el área de finanzas realizará su planeación tomando en cuenta los recursos a obtener; por lo que dicho presupuesto deberá ser lo más apegado posible a la realidad con un margen de error aceptado de entre el 1 y el 5%.

Otra de las conclusiones a la que se llegó en este trabajo es la relación tan estrecha que se debe tener con otros departamentos, como es en el caso del departamento de ventas, esto implica tener una interrelación muy estrecha ya que como resaltaremos el presupuesto de cobranza va en función al presupuesto de ventas, como se menciona anteriormente, y en la medida que no se cumplan los presupuestos de ventas esto repercutirá en el incumplimiento de la cobranza.

También es importante que en el departamento de cobranzas se tengan los controles necesarios para determinar si se está cumpliendo con el plan de ventas, y de no ser así hacerlo ver para que se tomen las medidas necesarias y se corrija cualquier posible desviación.

Otro aspecto importante es la relación que tiene el departamento de crédito con sus agentes de ventas, ya que son estos los que tienen el primer

contacto con el cliente o el futuro cliente y en la medida que nos proporcione los datos necesarios con los comentarios pertinentes se autorizará a la mayor brevedad la línea de crédito requerida.

Otra de las razones del porque es importante tener una relación estrecha con el área de ventas es para alcanzar cualquier mal entendido o problema que se presentara para el otorgamiento del crédito; así mismo como hacer ver a los agentes de venta que en la actualidad no son "*levanta-pedidos*", si no también tendrán que preocuparse en la recuperación de los pedidos, ya que una venta no es real hasta que se cobra.

La relación que se tiene con el departamento de producción básicamente se establece mediante el almacén de productos terminados, este departamento es el que deberá proporcionar al departamento de crédito las facturas con su respectivo acuse de recibo procurando que este no traiga ninguna leyenda de faltantes de mercancía en cuanto a lo facturado por que representaría la elaboración de notas de crédito y la mala imagen ante nuestros clientes. Las facturas deberán ser entregadas en un plazo inmediato al departamento de crédito a efectos de que en forma oportuna se presente a revisión y cobro, para con esto evitar un posible desfasamiento en la recuperación de cartera.

BIBLIOGRAFÍA

Molina Aznar Víctor E., DINAMICA DEL CRÉDITO Y LA COBRANZA, Ed. de Administración.

Molina Aznar Víctor E., MANUAL DEL COBRADOR PROFESIONAL, Ed. de Administración.

Hernandez Samperi Roberto, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Ed. Mc. Graw Hill.

Wpnnacott/Wonnacott, ECONOMÍA, Ed. Mc. Graw Hill.

Cundiff Still Govoni, FUNDAMENTOS DE MERCADEO MODERNO, Ed. Prentice Hall International.

Marmolejo G. Martín, INVERSIONES, Ed. IMEF.

Cerrillo Alejandro, POLÍTICA DE CRÉDITO, Ed. IMEF.

Alexanderson Conde, CONTROL FINANCIERO DE CUENTAS POR COBRAR, Ed. IMEF.

Schnake Ayechu Hugo, EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR, Ed. TRILLAS.

DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ESPASA.

Del Río González Cristóbal, TECNICA PRESUPUESTAL, Ed. ECASA.

Koontz/O'Donnel. ADMINISTRACIÓN, Ed. Mc. Graw Hill.

Fremont E. Kast, ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, Ed. Mc. Graw Hill.

Hampton David R., ADMINISTRACIÓN, Ed. Mc. Graw Hill.

Stoner James A. F., Wankel Chatles, ADMINISTRACIÓN, Ed. Prentice Hall.

Albers/Henry H., PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN, Ed. LIMUSA.

Galvan Escobedo José, TRATADO DE ADMINISTRACIÓN GENERAL,
Ed. Fondo de Cultura, Ciencia y Educación.