



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Economía
Centro de Educación Continua y Vinculación
Seminario de Titulación en Economía Internacional

**LA EFICIENCIA EN EL PROCESO DE COBRANZA COMO UN
ELEMENTO QUE AYUDA A GARANTIZAR LA REALIZACIÓN
DE LAS MERCANCÍAS DENTRO DEL NUEVO MARCO DE
COMPETENCIA INTERNACIONAL**

E N S A Y O
PARA SUSTENTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ECONOMÍA
P R E S E N T A
MARTHA GARCÍA LÓPEZ



ASESOR: ALFREDO CÓRDOBA KUTHY

MÉXICO D.F.

NOVIEMBRE DE 2003



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México por permitirme ser parte de la diversidad que la enriquece.

A la Facultad de Economía por los conocimientos recibidos y en particular al profesor Alfredo Córdoba Kuthy quien con entusiasmo y sabiduría supo guiarme en la elaboración de este ensayo y cuya preocupación por mejorar la enseñanza comparto totalmente.

A mis compañeros del seminario de titulación de quienes aprendí la valentía y el coraje de siempre volver a empezar.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de este trabajo académico.
NOMBRE: Martha García López

FECHA: 26 Nov. 03
FIRMA: García López Martha

(La raíz)

A mis padres a quienes amo y sin cuyo respaldo este trabajo sencillamente no existiría.

(El tronco y las ramas)

A mi abuela y hermanas quienes alegran mi vida y cuya sonrisa me sostiene siempre.

(El aire, el agua y a la tierra....)

A Daniel cuyo amor dio un empuje definitivo a este proyecto y me llena de vida.

(Las hojas)

A mis amigas quienes a pesar de todo siempre están conmigo.

ÍNDICE GENERAL

LA EFICIENCIA EN EL PROCESO DE COBRANZA COMO UN ELEMENTO QUE AYUDA A GARANTIZAR LA REALIZACIÓN DE LAS MERCANCÍAS DENTRO DEL NUEVO MARCO DE COMPETENCIA INTERNACIONAL

Página

| | |
|--|----|
| Introducción..... | 1 |
| Capítulo 1. La cobranza, su importancia en la empresa y su importancia en el nuevo ámbito de comercio internacional..... | 3 |
| Capítulo 2. La cobranza: un asunto económico..... | 12 |
| Capítulo 3. Los sistemas de cobranza y la logística como parte de la estrategia empresarial ante el nuevo panorama de competencia internacional..... | 20 |
| Capítulo 4. Caso práctico | 39 |
| Conclusiones..... | 43 |
| Bibliografía..... | 45 |
| Hemerografía y fuentes electrónicas | 46 |

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende explicar cuál es la importancia de la cobranza dentro del nuevo marco de comercio internacional y en qué sentido se hace necesario efficientarla para que siga cumpliendo su función como recuperadora de recursos, respondiendo a los retos marcados por el nuevo contexto internacional donde los costos de oportunidad se diversifican con mayor rapidez.

Para ello se ha seccionado el ensayo en cuatro partes:

La primera parte busca explicar dos aspectos. El primero: por qué es importante la cobranza para las empresas y de que manera puede incidir en el funcionamiento del sistema económico en general. El segundo aspecto: es entender la importancia de la eficiencia de la cobranza en las operaciones cada vez más significativas del comercio internacional.

La segunda parte explica lo que es un proceso de cobranza definiendo su importancia económica. Se explica la manera en la que el tiempo de la cobranza se modifica gracias a la revolución tecnológica y se vincula este análisis con los cambios que, por ende, se dan en el costo de oportunidad. En la última parte de este apartado se señala la importancia de que la cobranza permita el aprovechamiento de dichas oportunidades.

Los retos planteados por el mercado mundial y la necesidad de reestructuración de la organización de la empresa se exponen en la tercera parte de este ensayo. También se mencionan algunas nuevas opciones de sistemas de cobranza más efectivos y otros elementos que la cobranza puede usar de apoyo tales como agencias investigadoras de crédito, uso más efectivo de la banca electrónica, utilización de internet, etc.

El cuarto apartado presenta un pequeño caso práctico donde se exponen algunos indicadores importantes para la cobranza y la metodología para obtenerlos.

Finalmente, la última parte del ensayo da lugar a las conclusiones las cuales se centran en delimitar perspectivas y en señalar algunas propuestas.

Gran parte de este trabajo es resultado de mi experiencia en el área de cobranza dentro una empresa dedicada a la producción de equipos para redes en telecomunicaciones. De aquí que exista una gran preocupación por revisar y entender las transformaciones que la tecnología provoca al interior de las empresas y al exterior de ellas.

Debido a que el problema de la cobranza se ha tratado mayormente desde el punto de vista administrativo y en consecuencia mucho del material bibliográfico se centra en aspectos meramente descriptivos del proceso de la cobranza sin enfatizar

en su carácter económico, este ensayo tomará una parte significativa de la experiencia obtenida en el área de crédito y cobranza e intentará darle significado a la luz del contexto competitivo actual.

El ensayo se apoyó, por otra parte, de fuentes bibliografías conocidas ampliamente como la de Paul Sweezy y Michael Porter y de algunos artículos de la revista "El Mercado de Valores", los cuales confirman las nuevas tendencias de las finanzas vía internet y los nuevos mecanismos para garantizar crédito como algunas de las respuestas a las nuevas formas de comercio internacional. La parte relacionada con los sistemas de cobranza se obtuvo básicamente de internet.

CAPÍTULO 1

LA COBRANZA, SU IMPORTANCIA EN LA EMPRESA Y SU IMPORTANCIA EN EL NUEVO ÁMBITO DE COMERCIO INTERNACIONAL.

La cobranza es un proceso fundamental para casi cualquier empresa. Su importancia más obvia radica en recupera los fondos invertidos en la producción para posteriormente reinvertirlos y crear un nuevo ciclo productivo. Sin embargo, esto debe tomarse con cautela pues existe una gran diversidad de empresas cuyo fin no es forzosamente la reinversión del dinero en un nuevo ciclo productivo (pudiéramos hablar aquí por ejemplo de empresas que se dedican a la venta de autos o de otros artículos). Además debe considerarse que con los recursos recuperados por medio de la cobranza, la empresa tiene ante sí multitud de opciones; puede pagar a los proveedores, comprar acciones, pagar la inversión a los accionistas, pagar los préstamos pedidos anteriormente, etc.

Lo que sí es común para cualquier empresa, es la búsqueda por obtener una utilidad. Vivimos dentro de un sistema de producción de tipo capitalista donde el interés fundamental de todo empresario o de todo inversionista es la obtención de una utilidad. A diferencia de otros sistemas de producción donde se producía para la propia subsistencia o donde se producía para el señor feudal o para intercambiar unos productos por otros, en el sistema capitalista se produce para vender y para obtener con esa venta una utilidad o beneficio. Así, sin la existencia de ésta, el inversionista o el empresario no tienen razón de ser.

En un esquema de empresas que se dedican exclusivamente a la producción de bienes, para generar una utilidad, es indispensable en principio que el empresario produzca algo que tenga valor por sí mismo y que pueda ser valorado por alguien más, a éste algo se le denomina "mercancía".

Las mercancías como tales siempre han existido, sin embargo para el sistema capitalista éstas adquieren particularidades en tanto que representan un rasgo de una forma histórica específica de sociedad que se distingue por dos características principales:

- 1) División del trabajo y
- 2) Producción privada.

Las mercancías las entendemos como las unidades más importantes de intercambio en un sistema capitalista. No obstante, su importancia no está en las mercancías por sí mismas sino en la posibilidad de realización o venta de éstas, pues es justamente a través de la venta o realización de las "mercancías" que el empresario consigue obtener su utilidad.

De tal forma que, si el empresario produce una determinada mercancía y no la lleva al mercado para su venta, es decir no la realiza, entonces no tiene razón de ser su producción, pues en el sistema capitalista los empresarios producen para vender y más allá de eso para obtener una utilidad como resultado de la venta.

El término expresado aquí como realización de las mercancías, se entiende como el momento en el que las mercancías previamente producidas por el empresario (llamadas "M") se transforman en dinero incrementado (llamado "D'"). En principio podría pensarse que parte de este dinero incrementado "D'" debe forzosamente transformarse nuevamente en mercancías "M" a través de un ciclo productivo para que el ciclo de acumulación del capital se preserve, no obstante, sabemos que el panorama económico actual es bastante más complejo, por lo que se considera que con el dinero recuperado cada empresa obtendrá por utilizarlo de la manera más conveniente pero se conserva la idea de que al final todos los empresarios que quieran incrementar su utilidad deberán pensar en reiniciar un nuevo ciclo productivo, comercial o especulativo.

La realización de las mercancías especificada como la venta (pagada) de las mercancías previamente producidas (pensando en un esquema de inversión directa o productiva) y su correspondiente transformación en dinero incrementado, es pues una condición básica para recuperar la inversión y su utilidad correspondiente. De aquí que la cobranza adquiera importancia significativa.

En el caso de que el capitalista opte por reinvertir parte de los recursos recuperados por medio de la cobranza, para la creación de un nuevo ciclo productivo, se comprende que buscará obtener nuevamente una utilidad y si este capitalista es representativo de los demás entonces, es posible comprender que el proceso nunca termine. Con cada nuevo ciclo productivo se irá incrementando la utilidad (considerando una empresa que crece o que tiende a hacerlo). Así, a partir de la reinversión y de la acumulación de parte de las utilidades es como el sistema capitalista logra crecer y perpetuarse.

La realización de las mercancías

Si consideramos que la obtención de la ganancia es esencial para continuar la lógica del sistema capitalista y que ella se logra a través de la venta (y pago) de las mercancías en el mercado, podemos decir que si la mercancía no se "realiza", el sistema productivo de la empresa (considerando que tenga inventarios cero o que se relacione con artículos perecederos) se detiene. Y si esta "no-realización" de las mercancías se expande al resto de las empresas el sistema capitalista mismo termina por detenerse también.

Así entonces, la realización de las mercancías es una piedra angular para el desarrollo del sistema capitalista. La realización de las mercancías en su concepción más simple implica la venta de las mercancías en el mercado. No

obstante la simplicidad del concepto, engloba una serie de posibles eventualidades que deben ser superadas en pro de alcanzar la realización.

La realización entendida como venta, conlleva a comprender que las mercancías deben recorrer todo un ciclo de ser producidas, distribuidas y pagadas (a crédito o de contado) para poder ser realizadas. Comúnmente por ventas se entiende a la difusión y promoción del producto en el mercado sin tomar en cuenta la parte del pago, aquí se busca establecer que la venta incluye también la parte del pago pues sin él no se obtiene la utilidad.

Sin duda, el pago inmediato es el mejor esquema posible de venta pero en la realidad ocurre que en muchos casos se vende un producto a cambio de un compromiso de pago en el futuro (ventas a crédito).¹

Más adelante veremos que es cada vez más común la realización de las mercancías a través de un sistema de crédito, por el momento basta señalar que es precisamente debido a que existe el crédito que se hace necesario implementar un sistema de cobranza.

Ya sea que se trate de una venta entre particulares, una venta local entre pequeños comerciantes o que se trate de toda una corporación que le venda insumos o productos a otra compañía en otro país, si la venta es realizada a través de una promesa de pago se hará necesario pensar o diseñar una estrategia de cobranza. Es aquí cuando surge el concepto propiamente de cobranza. La cobranza es la parte final del proceso de producción-venta. Ella es el paso final para que la mercancía se "realice" (para efectos de este trabajo se considerará que cuando una mercancía es vendida y esa venta es pagada entonces la mercancía se ha "realizado" en el mercado).

Pero la realización de las mercancías es apenas uno de los eslabones de la cadena del sistema capitalista ya que no basta con que las mercancías se realicen una sola vez. Para que el sistema capitalista continúe su curso es necesario asegurar que la realización de la mercancía se repita una y otra vez.

El crédito y la realización de las mercancías

El crédito surge como una forma de resolver un problema inherente al desarrollo del sistema capitalista: la realización de las mercancías.

Originalmente cada vez que se iba a realizar una compra, el productor de cierta mercancía necesitaba vender primero su mercancía para que con ese dinero pudiera adquirir otra distinta que él necesitara, sin embargo, para la mayoría de los productores agrícolas, surgía el problema de que sus mercancías requerían más tiempo que otras para producirse y mientras tanto, ellos tenían necesidades

¹ La mayoría de las veces las ventas a crédito incluyen un incremento en el precio del bien ya que el empresario transfiere el costo por la espera o por la no-liquidez.

inmediatas que cubrir; (alimentarse, vestirse, calzarse, etc). Por otra parte, su producción dependía de las estaciones del año y para el comienzo de la estación donde empieza la siembra ya era necesario contar de antemano con las herramientas indispensables para la labor de sembrar (palas, semillas, etc).

Al observarse esto, se hizo necesario que algunos vendedores adelantaran sus artículos a aquellos agricultores basándose en una promesa de pagos de estos últimos. Así surge el crédito.

El crédito tiene así dos conveniencias: una para el empresario y otra para el consumidor. En el primer caso, el crédito permite que las mercancías se realicen y en el segundo caso, el crédito permite que el consumidor tenga acceso a las mercancías que requiere para subsistir. En una palabra, el crédito coadyuva a que el ciclo de la producción y recuperación de la utilidad no se detenga.

Finalmente el crédito es un anticipo de ingresos y el que lo recibe se obliga a devolverlo y a pagar un premio (un interés).

La acumulación del capital

A medida que se van desarrollando las sociedades se van transformando los medios de producción volviéndose más especializados. Esto es cierto hoy en día también.

El sistema capitalista para continuar creciendo requiere de una inversión de capital cada vez mayor. Esta mayor inversión se destinará a la compra de maquinaria y equipo cada vez más modernos y tecnificados los cuales harán más intensivo al trabajo y permitirán bajar costos al mismo tiempo que crece la utilidad. Cada vez que el sistema capitalista avanza en el tiempo va sumando cantidades mayores de utilidades acumuladas por los empresarios. A este proceso de aumento del capital se le conoce como acumulación del capital y constituye la fuerza motriz del desarrollo capitalista."²

Así, el capital para crecer tiene necesidad de utilizar los medios técnicos más avanzados para seguir obteniendo utilidades. De hecho, este mecanismo provoca una especie de efecto en cadena que se deriva en un "afán de perfeccionamiento" en general. Por otra parte, este empleo de nuevos y mejores métodos de producción va volviendo anticuados a los medios de producción existentes.

Tal y como se puede entender, en este proceso de constante mejora se hace indispensable contar con cantidades cada vez mayores de capital y entonces la competencia hace que cada capitalista sienta que debe seguir mejorando los medios de producción para poder continuar acumulando. En palabras de Sweezy ; "el desarrollo de la producción capitalista hace necesario aumentar constantemente la

² Sweezy, Paul M, *Teoría del desarrollo capitalista*, Fondo de Cultura Económica, México 1974, P. 91,92

cantidad de capital desembolsado en una empresa industrial dada, y la competencia hace que cada capitalista individual sienta las leyes inmanentes de la producción capitalista como leyes extensas coercitivas. Lo obliga a acrecentar constantemente su capital a fin de conservarlo, pero no puede acrecentarlo si no es por medio de la acumulación progresiva."³

La naturaleza del sistema capitalista es la acumulación y para lograrla se hará indispensable competir y obtener ventajas derivadas de la implementación de cada vez mejores técnicas de producción con el único fin de sobrevivir. En este tránsito, la sociedad se va modificando inevitablemente.

De lo anterior podemos concluir que el proceso capitalista es esencialmente un proceso de constante acumulación de capital.

El capitalismo, un paso más. El informacionalismo y la globalización

Siguiendo la lógica de la acumulación, el capitalismo como todos los sistemas no puede quedarse estático, debe avanzar y evolucionar.

Así podemos entender que el capitalismo hoy no puede ser el mismo que el de sus inicios. Cada sociedad (dentro del modo de producción capitalista) va modificando la "forma de hacer las cosas," es decir se va especializando y de esta forma se va volviendo más dinámica.

Los grados de productividad dependen de la relación entre mano de obra y materia, como una función del empleo de los medios de producción por la aplicación de la energía y el conocimiento. Es decir, el grado de productividad está ligado al grado de especialización alcanzado en una sociedad. Es mediante el análisis de este proceso que se puede comprender que el sistema capitalista evoluciona. Así, las distintas etapas de evolución pueden observarse si "los dispositivos tecnológicos mediante los cuales el trabajo actúa sobre la materia para generar el producto también evolucionan, afectando la cuantía y calidad del excedente".⁴

La etapa de evolución en la cual nos encontramos se ha denominado "el informacionalismo". Esta etapa se caracteriza por tener como fuente principal de productividad a la acción del conocimiento sobre sí mismo.

De acuerdo al planteamiento de Castells, la revolución de la tecnología de la información ha sido útil para llevar a cabo este proceso de reestructuración del sistema capitalista a partir de la década de los ochentas.

Según lo plantea Castells el comienzo de esta etapa evolutiva del capitalismo coincide con el agotamiento del modelo keynesiano de crecimiento el cual habla

³ Ibidem 2, p.93

⁴ Castells, Manuel, *La era de la información. La sociedad Red*, México, Alianza, 1999, p.42.

otorgado estabilidad y crecimiento a gran parte de las economías de mercado durante casi tres décadas después de la Segunda Guerra Mundial.

El modelo que se había seguido con éxito, ahora presentaba problemas que se manifestaban de diversas formas, una de ellas fue por medio de severos aumentos inflacionarios difíciles de controlar. A partir de entonces, las empresas y los gobiernos optaron por implementar una serie de reformas encaminadas a profundizar la búsqueda de beneficios en las relaciones de capital-trabajo e intensificar la productividad del trabajo y del capital así como globalizar la producción, la circulación y los mercados.

Básicamente estas metas se lograron conseguir rápidamente gracias a que la innovación tecnológica y el cambio organizativo hicieron su aparición. Ambos se desarrollaron con la propia evolución de los medios de producción, los cuales poco a poco irían dirigiendo la producción hacia procesos más flexibles y adaptables.

Así la reestructuración del capitalismo es posible gracias a que los medios de producción logran desarrollarse para aumentar la productividad y con ello la rentabilidad. Tal y como sostiene Castells "sin la nueva tecnología de la información, el capitalismo global hubiera sido una realidad mucho más limitada, la gestión flexible se habría reducido a recortes de mano de obra..."⁵

Una vez logrado el aumento de los beneficios a través de la reducción de los costos de producción y del aumento de la productividad, es necesario conseguir nuevos mercados listos para absorber una capacidad productiva de bienes y servicios en aumento. Ello explica el surgimiento de las economías interconectadas e interdependientes, las cuales buscan realizar sus mercancías en mercados más amplios que tienen la capacidad de demanda para sus nuevos productos y servicios.

Resumiendo: la búsqueda de rentabilidad de las empresas propició la evolución de sus medios de producción hacia tecnologías que permitieran aumentar de manera más rápida la productividad del trabajo.

Al aumentar los niveles de rentabilidad y productividad, se incrementa también la producción (o la oferta), por lo tanto es necesario conseguir mercados (o nueva demanda), para los nuevos productos. Así es que se fue creando la nueva economía global que es el rasgo más importante del capitalismo actual.⁶

En pocas palabras, la llamada globalización es resultado del grado de especialización de la producción alcanzado por las empresas en el mundo.

⁵ *Ibiden* 4, p.45.

⁶ Castells utiliza el término de capitalismo informacional.

La ventaja competitiva y la realización de las mercancías

Para que las empresas puedan acceder a los mercados mundiales y realizar sus mercancías es necesario que logren una ventaja competitiva.

El concepto de ventaja competitiva fue desarrollado por Michael Porter y surge del reconocimiento de que la prosperidad de una nación no está dada por su dotación de factores iniciales sino por la búsqueda de ellos.

Porter señala que "la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y especializarse. Las empresas adquieren ventajas respecto de los mejores competidores mundiales, por la presión y el desafío. Se benefician de tener rivales domésticos fuertes, proveedores locales agresivos y clientes locales también exigentes, elementos todos que conducen a la empresa hacia la superación constante" ⁷ (más bien quedaría decir que estos elementos conducen a la especialización constante).

Así, para que las empresas puedan innovar constantemente y por ende aumentar su competitividad, es necesario que en la nación dentro de la cual se encuentran se presenten cuatro atributos:

1. Condiciones de factores: Para Porter, una nación tiene que crear los factores de producción más importantes para sus industrias sofisticadas. Porter establece que debe buscarse la eficiencia en el mejoramiento y aprovechamiento de factores (se cuente inicialmente con ellos o no).
2. Condiciones de demanda. El hecho de que los consumidores locales sean más sofisticados y exigentes que los del exterior fomenta que las empresas domésticas produzcan bienes con ventajas competitivas.
3. Condiciones de industrias relacionadas y de apoyo. "La existencia de proveedores locales internacionalmente competitivos crea ventajas para las industrias compradoras puesto que, a) suministra insumos de modo eficiente y a tiempo" ⁸ y b) al trabajar conjuntamente con los proveedores y compradores se facilita el conocimiento de nuevos materiales y técnicas que ayudan al mejoramiento y a la innovación.
4. Estrategia de la empresa, estructura y rivalidad. La competitividad de una industria específica resulta de la convergencia de prácticas gerenciales y los modos de organización propiciados por el contexto nacional.

⁷ Ramírez, Delfina y Bruce Wallace, "Competitividad, productividad y Ventaja Comparativa", en *Investigación Económica*, México, 1998, No.225, Vol.LVIII, p.23.

⁸ *Ibidem* 7, p. 26.

Así pues, el proceso de cobranza se encuentra inserto en un contexto de economía global con estos requerimientos de competitividad nacional que delimitan a las empresas. De acuerdo al punto cuatro, se puede entender que la cobranza tiene amplios horizontes para desarrollarse y que todos los esfuerzos por mejorar sus procesos alentarán el aumento de la competitividad nacional.

La necesidad de la eficiencia en el sistema de cobranza se ve afectada por la existencia de rivales locales que operan con estándares de producción y/o distribución internacionales. Ellos presionan hacia la baja los costos fuera y dentro de las empresas y propician mejoras en los procedimientos de producción y distribución de las mercancías así como en los procesos de organización de las compañías.

La cobranza como parte de la operación de la empresa es afectada por la eficiencia de las empresas nacionales e internacionales con las cuales tiene relación. La eficiencia de unas empresas presiona a las otras a mejorar no sólo sus productos sino también sus procesos. En esta lógica, la cobranza debe contribuir a reducir costos y a proporcionar nuevos mecanismos de obtención de recursos de manera rápida, para que la empresa pueda continuar en su dinámica competitiva marcada en principio por la rivalidad doméstica.⁹

La entrada al mercado mundial implica conseguir ventajas competitivas basadas en la eficiencia de cada una de las áreas de la compañía las cuales deriven en la eficiencia total reflejada en el producto.

La eficiencia de la empresa también estará en función de una buena planeación de los riesgos y, por lo tanto, de una previsión de los problemas de liquidez. En este asunto la cobranza tiene mucho que ver pues deberá generar información confiable que le permita a la compañía contemplar un "colchón" o margen de cuentas incobrables el cual se calcula mediante las reservas preventivas o a las pérdidas esperadas.

Reservas preventivas o cálculo de pérdidas esperadas

Cada vez que las empresas venden a crédito están asumiendo un riesgo importante, ya que a pesar de que la investigación de crédito se haya realizado de manera efectiva y a pesar de que las técnicas de cobranza se empleen a la perfección podría ocurrir alguna eventualidad que retrasara el pago del cliente o definitivamente no le permitiera cubrir su adeudo. Para ello, la empresa que vende sus productos a crédito debe siempre considerar un cierto porcentaje de su cartera como incobrable. Este porcentaje o margen de posibles pérdidas es una forma de administrar el riesgo, de tratar de anticipar los cambios adversos y de protegerse de los eventos inesperados.

⁹ La rivalidad doméstica es probablemente según Porter la característica más importante dado su impacto estimulante sobre los otros.

¿Por qué es importante tomar estas precauciones?

Básicamente es porque, cuando un cliente no paga, ello reduce la ganancia esperada y mueve las previsiones de pago. En algunos casos extremos esto implica que se tengan que destinar recursos de otras áreas para cubrir los gastos derivados de aquella venta que no fue recuperada o para decirlo en los propios términos de este trabajo, que no fue "realizada". Ello ocasiona un efecto "dominó" pues posteriormente se requerirá tomar recursos de otra área para cubrir los gastos que no se cubrieron de otra área y así.

Al considerarse cierto porcentaje de la cartera como incobrable, lo que se hace es tener una perspectiva más realista de la situación de la empresa y de esta manera calcular sus ganancias y las previsiones de pago sobre una base más real. Es justamente con el éxito/fracaso del cálculo del riesgo, que las empresas pueden lograr una ventaja significativa sobre otras empresas que, o bien no tomen en cuenta este riesgo, o lo calculen de manera errónea.

CAPÍTULO 2

LA COBRANZA: UN ASUNTO ECONÓMICO.

El concepto de cobranza es un concepto relativamente sencillo. La cobranza es un sistema administrativo que tiene por objeto recuperar el importe de las ventas en una fecha establecida de vencimiento.¹⁰

Así, es posible entender que el principal objetivo de la cobranza es recuperar el dinero correspondiente a la venta de un bien o servicio de manera oportuna dentro del plazo señalado o acordado previamente con el cliente. La mayoría de las definiciones de cobranza, dan una explicación similar del concepto.

Esta definición, podría aplicarse a cualquier tipo de cobranza, sin embargo, la cobranza adquiere sus particularidades dependiendo del tipo de empresa o industria donde se realice. De hecho, podría decirse que este concepto aparentemente tan sencillo en la teoría, presenta varios problemas en la práctica.

El proceso de la cobranza es usualmente un proceso que involucra a todas las áreas de una empresa y en ese sentido podemos hablar de su dinamismo. Es en sí, el departamento donde recaen gran parte de los problemas de funcionamiento del bien o servicio y donde debe buscarse la pronta solución de éstos.

La cobranza tiene su origen en el crédito. El crédito es una práctica muy antigua, en sus comienzos se realizaba en especie y hasta la aparición de la moneda se empezó a "formalizar" de alguna manera.

Descripción de la relación entre la cobranza y el crédito

Actualmente dentro del esquema de competencia creciente, la mayoría de las transacciones comerciales se hacen a través de un crédito.¹¹ El crédito se ha convertido en un instrumento medular para la industria, el comercio y la banca pues incentiva a la producción y al consumo.

Un crédito puede definirse como una promesa de pago futura sobre la compra de bienes y servicios. Cuando se otorga un crédito lo que se otorga es "confianza" en la recepción del pago. Es precisamente aquí donde entra la labor de la cobranza, ya que es a través de ella que se busca recuperar el pago dentro del plazo otorgado en el crédito. La importancia de la cobranza radica en que justamente cuando se concede un crédito la empresa a cargo de la concesión está actuando como prestamista de dinero y por ello está incurriendo en un riesgo de no pago

¹⁰ Villaseñor, Emilio, *Elementos de administración de crédito y cobranza*, Ed. Trillas, 1991, p.58.

¹¹ Villaseñor a este respecto señala que "Como se sabe, en casi todas las empresas las ventas a crédito representan el más alto porcentaje de su total de ventas anuales, y si una firma prescindiera del crédito eso bastaría para sacarla del mercado o hacerla perder la posición que en él tenga". Ver : Villaseñor, Op.Cit. p.16

por parte del prestatario, la cobranza es el mecanismo mediante el cual se busca reducir ese riesgo.

Anteriormente, el crédito se otorgaba pensando en lo que significaba en función de las ventas, ahora la perspectiva ha cambiado pues existe una preocupación mayor por ver la conveniencia de éste en función de las utilidades.¹² A partir de esta perspectiva, la cobranza adquiere especial consideración ya que las utilidades se reducen si el cliente no paga.

La cobranza y el "círculo de la venta"

El proceso de la cobranza como ya se había mencionado antes, corresponde al eslabón final de la cadena operativa en una empresa. Pudiera por lo tanto parecer la parte menos importante sin embargo, es aquí donde se puede decir que se *cierra realmente* la venta.

Anteriormente la óptica de las empresas estaba en función de las ventas, pues la cobranza no representaba mucho problema entre otras cosas porque el volumen de transacciones dentro del mercado local no se compara al número de transacciones que realizan una vez que se abren las fronteras.

En el esquema actual de comercio globalizado, el crédito (origen de la cobranza) también tiene ahora que otorgarse con cuidado. Ya no se trata de otorgar créditos a todos para reflejar un aumento de ventas, ahora el otorgamiento de los créditos debe hacerse considerando las utilidades que se podrán obtener. El crecimiento mismo del mercado igualmente ha favorecido que los sistemas de cobranza se desarrollen, mejoren y complementen entre unas empresas y otras.

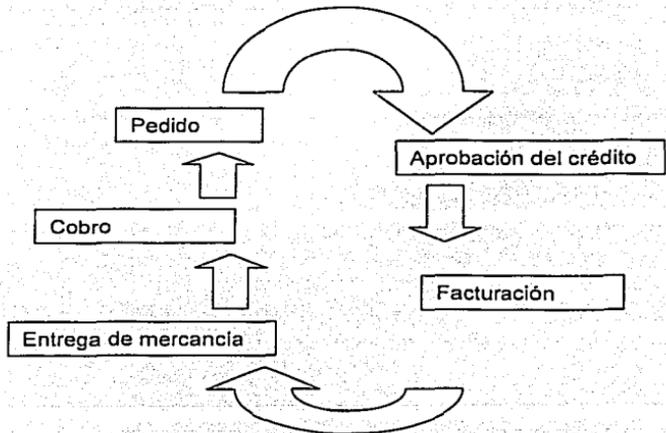
El proceso de cobranza se encuentra inserto dentro de lo que algunos autores llaman "el círculo de la venta".¹³

El círculo de la venta se puede expresar de la siguiente manera (Ver Esquema No.1):

¹² Cuando se hace una venta a crédito, ocurren los siguientes eventos: 1) Se reducen los inventarios por el costo de los bienes vendidos, 2) las cuentas por cobrar se ven incrementadas por el precio de ventas y 3) la diferencia constituye la utilidad, la cual se añade a las utilidades retenidas. Si la venta es en efectivo, la utilidad queda definitivamente ganada, pero si la venta es a crédito, la utilidad no se ganará a menos que, y hasta que, la cuenta sea cobrada. Tomado de: Weston, Fred J. y Brigham, Eugene F. *Fundamentos de la Administración Financiera*. Trad. Jaime Gómez Mont, Mac GrawHill, México, 1993 P.P.524-525

¹³ Molina, Víctor E. *Estrategias para otorgar créditos sanos*. Ediciones Fiscales, ISEF, S.A. p. 40

Esquema No.1: "El círculo de la venta"



Fuente: Molina, Victor. *Estrategias para otorgar créditos sanos*. Ediciones Fiscales ISEF, S.A. p.40

El esquema no.1 (a primera vista sencillo) puede contener cualquier número de problemas que de manera inmediata o a un plazo un poco mayor recaerán en el área de cobranza.

Pero antes de describir algunos de estos problemas es importante describir brevemente en qué consiste "el círculo de la venta":

El círculo comienza generalmente cuando un cliente levanta un pedido. En el pedido debe estar claramente especificado el precio del artículo así como la cantidad deseada de éste, los datos de facturación y entrega del artículo y algo muy importante es la autorización de la compra por parte del departamento a cargo. En fin, cualquier otra información valiosa para la empresa deberá venir especificada aquí. Una vez recibido el pedido, el área de ventas lo hace llegar al departamento de crédito y cobranza donde debe evaluarse al cliente para ser sujeto de crédito. En caso de tratarse de un cliente nuevo la empresa deberá hacer una investigación de crédito, analizando el monto de la compra y comparándolo con los estados financieros del posible cliente para determinar el riesgo del crédito.

En caso de tratarse de clientes "conocidos" de cualquier manera deben revisarse los montos a adquirir y readecuar el monto del crédito al historial con el que cuenten. Posteriormente, en caso de que el cliente sea aprobado como sujeto de crédito, se procede a la facturación del pedido del cliente (la facturación es sin duda una parte importantísima del proceso de cobranza ya que puede ayudar o detener al proceso de cobranza tal y como veremos más adelante). La facturación usualmente está ligada a la siguiente parte del esquema: la entrega de la mercancía. Muchas empresas compradoras de equipo o servicio no aceptan una factura sin la previa recepción del bien o servicio en cuestión, por esto gran parte de las empresas prefieren entregar la factura junto con el bien o servicio prestado. En la última parte del esquema se encuentra el cobro, el cual resulta de la correcta consecución de todas las partes anteriores además de la implementación de estrategias propias.

Para que el círculo de la venta "gire" es necesario que todas sus partes se enlacen de manera coordinada evitando incurrir en errores. A continuación se describen algunos problemas que pudieran suscitarse en cada uno de los puntos del círculo y que se reflejan en la cobranza.

a) Levantamiento del pedido: la omisión de algún dato en el pedido, puede ocasionar retrasos en el momento de la facturación, que a su vez reflejan retrasos en la entrega del bien o servicio y retrasan la cobranza. Estos retrasos son importantes ya que cuando se va a facturar un bien (esto no siempre ocurre con los servicios) usualmente éste ya se produjo o se importó ocasionando costos para la empresa. De igual forma gastos de transportación, almacenamiento y producción deben pagarse por lo que es conveniente la pronta entrega al cliente para que empiece a contar el periodo de crédito.

b) Aprobación del crédito: Actualmente existen varias agencias investigadoras de crédito que otorgan un servicio confiable y rápido. En caso de que la investigación de crédito se haga utilizando este medio o que sea la propia empresa quien lo realice a través de su departamento de crédito, debe contemplarse el menor tiempo posible de respuesta ya que los clientes podrían tener otras opciones de compra y no siempre están dispuestos a esperar. El tiempo de respuesta no siempre depende de la empresa que otorgará el crédito ya que con frecuencia los clientes no presentan completos los documentos necesarios para realizar la investigación. La cobranza efectiva depende en gran parte de este segmento del círculo ya que las condiciones y las garantías de pago se establecen aquí. Algunos de los problemas a sortear son la obtención de firmas de pagarés cuando éstos se utilizan como garantía y los errores en el establecimiento inapropiado de plazos de crédito así como el establecimiento de créditos preautorizados a clientes "conocidos" sin revisar posibles cambios en su historial crediticio.

c) Facturación: La falta de dominio de un sistema de facturación tiene consecuencias directas sobre la cobranza. Los retrasos en las entregas de las facturas retrasan automáticamente la cobranza. Es por ello que la correcta

capturación de los datos del cliente es de gran importancia en la acortación del tiempo de entrega de facturas. Una función del responsable de cobranza es verificar los datos de facturación directamente con el cliente con el fin de evitar reproducir errores que aparezcan en el pedido u orden de compra. En algunos casos las empresas que reciben facturas destinan un solo día a la semana para la recepción de éstas por lo que la eficiencia en la elaboración de las facturas permite que las facturas no tengan un retraso mayor a una semana en su entrega.

Otro elemento muy importante y que facilita la cobranza es que las facturas estén bien diseñadas, mostrando de manera clara y a la vista las condiciones de pago así como la penalización correspondiente por incumplimiento.

d) La entrega de la mercancía: Cuando la mercancía o servicio brindado sea nacional, el mayor cuidado debe darse a los tiempos de entrega. La calidad en un servicio está en función del tiempo durante el cual se brinde éste y en la forma en que se proporcione así como en su funcionalidad. En el caso de un bien, los tiempos de entrega son importantes sobre todo si consideramos que los bienes requeridos pueden formar parte de una licitación o simplemente pudiera tratarse de insumos para producir otro producto, en este caso la puntualidad tiene que ver con la eficiencia en que se pueda responder a la demanda.

Otro aspecto a considerar y que afecta a la cobranza es que la entrega de la mercancía debe hacerse cumpliendo cabalmente con lo estipulado en el pedido u orden de compra pues cualquier desajuste atrasará inevitablemente el pago (además de que puede ocasionar costos adicionales), por ejemplo, si en el pedido se especifica la no-aceptación de entregas parciales, es conveniente esperar a tener todo el producto para realizar una sola entrega y considerar el tiempo para el pago tan pronto este concluida.

Cuando se trata de bienes importados, el trámite aduanal es sin duda el punto medular, así como el transporte.

La entrega de mercancía se relaciona con la cobranza en tanto que debe cuidarse que las entregas del bien o servicio se encuentren bien amparadas en un documento. A este documento se le conoce comúnmente con el nombre de "remisión" y ahí debe especificarse claramente las unidades que se están recibiendo así como cualquier detalle adicional (como el estado en el cual se reciben las mercancías) que pudiera servir para alguna aclaración.

Entre los problemas más comunes de cobranza, se encuentran las diferencias entre las remisiones y las facturas pues es frecuente encontrar inconsistencias que alargan y complican el proceso de cobranza. También es importante que las entregas se realicen en el lugar establecido previamente especificado y que a la persona encargada de la entrega se le den todas las indicaciones sobre las personas autorizadas para recibir la mercancía así como los horarios de recepción de la misma en los almacenes del cliente.

e) Cobranza: Es el último paso dentro del proceso de venta. Es muy importante que la cobranza se realice siguiendo una estrategia donde se consideren los tiempos e establecidos dentro del crédito y tomando en cuenta estos tiempos, se prevengan posibles problemas que retrasen el pago. La estrategia debe evitar que al llegar el día de vencimiento de la factura, el cliente no realice su pago por fallas tales como errores en la factura, pérdida de ésta, por desconocimiento de la entrega del equipo o servicio, etc. Evitar este tipo de excusas permite a la empresa recuperar el dinero dentro del plazo otorgado pues de otra manera, el cliente obtendría días o semanas adicionales de crédito. Así, la cobranza bien organizada y planeada es fundamental para hacer que los plazos otorgados en el crédito se respeten y en algunos casos sirve para agilizar y acortar tiempos de recuperación de los recursos.

Los tiempos de la cobranza

El proceso de la cobranza depende principalmente del tiempo. El tiempo para efectuar la cobranza se establece por medio del crédito.

La importancia de otorgar un crédito donde se defina "x" tiempo para la recuperación del pago radica en dos aspectos:

1.-Desde el punto de vista del cliente, la obtención de un crédito para la compra de un bien o servicio le permite no descapitalizarse y al mismo tiempo no detener su producción o sistema de operación.

2.-Desde el punto de vista de la empresa, el otorgamiento del crédito le puede dar una ventaja sobre algún otro productor o simplemente (en caso de que abunden los créditos) le permite seguir en la competencia.

Ampliando el segundo punto, se puede mencionar que el otorgamiento de un crédito es útil cuando permite reducir inventarios (en caso de que éstos se encuentren elevados), cuando se desea crear un mercado para productos nuevos o cuando los cambios de moda o avances tecnológicos hacen obsoletos algunos productos o cuando la instalación industrial exige la producción en fuertes volúmenes para operar sin pérdidas y esa mayor producción debe ser colocada.

Para que las ventajas mencionadas en el punto dos puedan ser significativas, el establecimiento del tiempo del crédito debe tomar en consideración un factor que incide en el crédito y que está detrás de cualquier ventaja de las ya mencionadas. Ese factor es: el costo del dinero.

El costo del dinero

Cada vez que el empresario otorga un crédito a un cliente que desea hacer una compra, es similar a que el empresario le prestará dinero al cliente. Ese dinero tiene un costo en términos de lo que se podría producir con él (las oportunidades

de producción), en términos de la preferencia a la liquidez (el empresario podría no haberlo reinvertido en la producción y comprar bonos o acciones o simplemente mantenerlo como reserva por ejemplo), en términos del riesgo de no pago (el dinero tiene un costo por el simple hecho de que exista la posibilidad de no recuperarlo) y en términos de la inflación (el dinero tiende a perder valor a medida que aumentan los precios de los demás productos).¹⁴

El costo de dinero con todos estos factores incidiendo en él, debe considerarse al momento de otorgar un crédito.

Una vez que se ha determinado a través del crédito el tiempo para el pago de un producto y que se han considerado los costos del dinero en su fijación. La cobranza entra en acción. Ella debe hacer uso de todos los elementos disponibles para garantizar la recuperación de los "recursos prestados" en el menor tiempo posible aún dentro de los plazos señalados en el crédito. Cualquier tiempo ganado aquí, puede aprovecharse en beneficio de la empresa. ¿En qué sentido?

La cobranza y el costo de oportunidad

Los recursos recuperados por la empresa pueden emplearse de varias maneras, reinvertirse directamente en la producción, hacerse pagos a proveedores, invertir en mercadotecnia, invertir en valores, hacer pagos de rentas de inmuebles, etc. La empresa es un ente económico y como tal responde a un principio económico básico: la elección racional. La elección racional implica escoger el bien o servicio que otorgue mayor satisfacción o utilidad.

Es necesario elegir racionalmente debido a que existen recursos escasos, es decir no se puede elegir todo. No se puede producir todo, no se puede consumir todo.

Cuando las empresas deciden en que gastar o que producir están renunciando a otras posibilidades. Las otras posibilidades a las que se renuncia se llaman costos de oportunidad. Pero ¿qué relación tiene el costo de oportunidad con la cobranza?

Si bien es cierto que el tiempo de la cobranza queda determinado por el crédito, también es verdad que el tiempo de realización de la mercancía (o pago) puede alterarse por la aparición o ausencia de factores ya mencionados tales como: problemas en la facturación, o en la entrega del equipo, pedidos incorrectos o incompletos etc.

Ahora bien, el empleo de las mejores técnicas de cobranza y el aprovechamiento y conocimiento de la tecnología disponible para apoyar esta labor, permitirán agilizar la recepción de los recursos esperados y reflejarlos de manera clara, sencilla y precisa en el flujo de efectivo. Hacer esto, permite a las empresas aprovechar las ventajas que ofrece el mercado de forma rápida y ventajosa.

¹⁴ Weston, op.cit. pp. 130-131.

La empresa tiene ante sí un sin fin de elecciones. Estas elecciones se han multiplicado y diversificado a medida que crece el mercado (el mercado ha crecido gracias al desarrollo de la tecnología de la información, la cual tiende a eliminar distancias).

En el marco de la economía internacional actual las elecciones para todos los entes e económicos (familias, empresas y gobierno) se han multiplicado a la "n" potencia.

El mercado hoy es una red muy amplia cuya demanda es igualmente grande y variada. Los gustos y preferencias de los consumidores en este "gran mercado" cambian constantemente revolucionados por la propia tecnología.

El tiempo de respuesta de las empresas a esta demanda cambiante debe ser corto. *La oportuna llegada de los recursos a la empresa significa en este contexto oportunidades aprovechadas.* El tiempo de respuesta a las demandas es en sí mismo un elemento de ventaja competitiva para la empresa.

No obstante no basta con una respuesta rápida, es fundamental para la competitividad actual que esa respuesta se acompañe de significativos ahorros que se reflejen en los costos unitarios (costos por unidad de producto).

Para responder algunas de las demandas puede que la empresa requiera mayor capital (invertir en un nuevo material, más llamativo o ahorrativo de otro recurso o simplemente el de moda). También en ese sentido es importante contar lo antes posible con el dinero "prestado" al cliente, pues la empresa puede aprovechar tasas o rendimientos ofrecidos por casas de bolsa o sociedades de inversión y así acrecentar su dinero aunque sea unos días.

El conocimiento y empleo de las nuevas tecnologías de cobranza pueden ayudar en mucho a la eficiencia de la empresa al permitirle responder a las demandas del mercado con bajos costos.

A continuación se describen algunos ejemplos de lo que puede representar para la empresa la recuperación expedita de recursos en términos de costos de oportunidad:

- Dinero líquido sin necesidad de recurrir a créditos caros.
- Aprovechamiento de descuentos por pronto pago que ofrezcan los proveedores.
- Aprovechamiento de invertir los recursos en algún instrumento financiero con buenos rendimientos.

CAPÍTULO 3

LOS SISTEMAS DE COBRANZA Y LA LOGÍSTICA COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL ANTE EL NUEVO PANORAMA DE COMPETENCIA INTERNACIONAL.

La estrategia empresarial ante la nueva dinámica del comercio internacional

Existen muy diversas formas de entender y de definir la situación económica actual en el ámbito internacional. Para algunos teóricos vivimos dentro de una "aldea global"; otros definen la existencia de un "mercado mundial" o de "economías-mundo"; también se dice que estamos acercándonos cada vez más a un "mundo sin fronteras"; se habla de la "hegemonía global" etc. Todas estas acepciones son posibles considerando que observan diversos elementos de la realidad. Lo que es común a todas ellas es la relevancia de un cambio, nadie puede negar que estamos viviendo una transformación económica profunda marcada por la propagación del capitalismo a una velocidad e intensidad nunca antes conocidas. Este cambio se presenta casi de manera imperceptible poco a poco va constituyéndose, integrándose e integrándonos a él.

Algunos de los cambios ocurridos dentro del la nueva economía global:

- La información es ahora un producto a comercializar. "Las informaciones, los entretenimientos y las ideas son producidos, comercializados y consumidos como mercancías."¹⁵
- Se generaliza la racionalidad en torno al mercado en varios ámbitos de la vida de las naciones. Como ejemplo, puede citarse a la contabilidad en general, la cual se hace cada vez más sistemática, rigurosa y mecanizada, atendiendo así cabalmente a la lógica capitalista de la maximización de recursos.¹⁶
- Se disuelven fronteras entre los mercados financieros nacionales surgiendo un verdadero mercado global de capitales.

¹⁵ Janni, Octavio. *Teorías de la Globalización*. Editorial Siglo XXI, España 1998, Tercera Edición, p.5.

¹⁶ Actualmente se han conformado verdaderas multinacionales de servicios contables como: Pricewater House Coopers, KPMG, Ernst and Young, Deloitte Touche Toh Matsuo y Arthur Andersen. Estas multinacionales tienen una participación importante dentro del Internacional Accounting Standards Committee -IASC-. Esta organización fue establecida por los auditores financieros a fin de elaborar normas contables unificadas a escala mundial y juega un papel central en la difusión de innovaciones en gestión y management a nivel mundial. Tomado de: Choncol, Jacques. *El poder en la economía mundial en*: <http://www.reci.net/globalización/2002/fg.htm>

- Se acumula por medio de la innovación, por lo tanto, acumula el que puede desarrollar nuevos productos, nuevos materiales etc.
- "Las redes de articulaciones y las alianzas estratégicas de empresas, corporaciones, conglomerados, fundaciones, centros e institutos de investigación, universidades, iglesias, partidos, sindicatos, gobiernos, medios de comunicación impresos y electrónicos; todo constituye y desarrolla engranajes que agilizan relaciones, procesos y estructuras, espacios y tiempos, geografías e historias. Lo local y lo global están distantes y próximos, son diversos y lo mismo."¹⁷
- Han surgido actores nuevos, los cuales desempeñan un papel esencial pues se encargan de aceitar los rodajes de la nueva maquinaria capitalista y son: los consejeros jurídicos y fiscales, los auditores y los comisarios de cuentas, los consultores en estrategia y en organización.

El mercado, es sin duda uno de los ámbitos donde mayormente pueden observarse las expresiones más concretas del cambio en la economía internacional. Ahí se ofrecen hoy mercancías distintas buscando atender a una inmensa cantidad de consumidores con gustos y preferencias muy diversos. Estas mercancías son distintas pero también son similares ya que deben corresponder a un mismo patrón de calidad. Es decir, la globalización en su afán de expansión busca también homogeneizar y armonizar productos y procesos.

En el ámbito empresarial y precisamente a causa de lo anterior, la globalización hace que se "resalte el valor de ciertas capacidades y disminuya el valor de otras al mismo tiempo que crea la necesidad de desarrollar nuevas capacidades."¹⁸ Esto se explica porque al cambiar los productos cambian los procesos y al cambiar los procesos cambia el valor de ciertas capacidades y se crea la necesidad de fomentar otras o de desarrollarlas.

Dado a que existen recursos escasos, las empresas siempre deben elegir racionalmente buscando maximizar su ganancia y debido a que la demanda de sus productos es limitada las empresas deben competir entre sí para lograr la "realización" de sus mercancías y poder reiniciar su proceso productivo.

El nuevo contexto internacional basado en la apertura comercial de los países permite exponer las operaciones comerciales a niveles nunca antes conocidos. La nueva dinámica del comercio internacional ha transformado el ambiente competitivo de las empresas en todo el mundo haciéndolo más intenso.

En una palabra, se ha multiplicado la competencia.

¹⁷ Ianni, op.cit., p.168

¹⁸ Loyola, J. Antonio y Schettino, Macario. *Estrategia empresarial en una economía global*. Grupo Editorial Iberoamerica y Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C., México, 1994, p. 233

Esta transformación del ámbito competitivo transforma también la manera en la que se comercializan las mercancías.

Las empresas para colocar sus productos, para realizar sus mercancías tienen ahora ante sí un amplísimo mercado, pero al mismo tiempo, enfrentan a miles de competidores. Se han librado las barreras arancelarias pero es necesario librar nuevos obstáculos.

El nuevo gran mercado impone nuevos estándares de calidad que deben acompañarse por innovaciones constantes en los productos. Las innovaciones en los materiales y en los procesos crean nuevos productos, los cuales a su vez crean nuevas necesidades que constantemente deben ser cubiertas por el mercado.

El tiempo de respuesta de las empresas a las nuevas demandas del mercado es sumamente importante pues cualquier retraso puede resultar en la no-realización de la mercancía y la consecuente salida de la empresa del mercado. En este sentido, la información adquiere una nueva dimensión. Es en base a ella, a la precisión y a la rapidez con la cual se obtenga, que se toman las decisiones más importantes en la empresa (cambiar una línea de productos, aumentar funciones en un artículo, emplear nuevos materiales, etc.). Es gracias a ella, que la empresa puede conocer los nuevos gustos y preferencias del consumidor y darle pronta respuesta.

Así, al redefinirse el contexto en el que se "realizan" las mercancías se hace evidente redefinir procesos y formas de producción. Para ello, la empresa requiere desarrollar nuevas estrategias para enfrentar el mercado de una manera más competitiva. Las nuevas estrategias deben basarse en un análisis de su situación interna de la empresa y de la situación externa, es decir, un análisis de sus competidores.

El análisis interno debe observar con más cuidado que antes sus fortalezas internas y sus debilidades e insertarlas en el nuevo contexto competitivo para ver en donde pueden aprovecharse las ventajas y evitarse los riesgos.

El análisis externo debe observar a los competidores y ubicar a la empresa frente a ellos, clasificar a la empresa y comprender cómo puede insertarse ya sea haciendo alianzas, diferenciando productos o reduciendo costos.

Resumiendo, para que las empresas puedan vender sus mercancías dentro del nuevo contexto internacional, es necesario que reformulen sus estrategias y las dirijan a consolidar ventajas sobre el resto de sus competidoras y que para ello cuenten con la información coordinada y oportuna de la situación cambiante del mercado (que se modernicen).

Así, de acuerdo a Loyola y Schettino ante la rápida globalización, las empresas enfrentan dos retos básicos:

- a) Determinar si su posición competitiva es sostenible con sus capacidades estratégicas.
- b) Saber manejar la incertidumbre ya que el nuevo panorama cambia a cada momento.

El tipo de estrategia que las empresas escojan para enfrentar estos retos es particular a cada empresa dependiendo de varios factores que van desde el tamaño hasta el tipo de negocio, ideología etc. No es posible diseñar una "estrategia modelo" para las empresas, lo que sí es posible decir es que todas las empresas que deseen sobrevivir en la competencia internacional deben elaborar una o varias estrategias.

Existen muchos estudios sobre las estrategias empresariales. Todos los estudios buscan explicar qué tipos de estrategias son las óptimas y qué consideraciones deben tomarse al momento de elegir las. Existen tres enfoques destacables, el desarrollado por Michael Porter, el desarrollado por Loyola y Schettino y el enfoque de las alianzas estratégicas.

Michael Porter ha sido un teórico notable por los estudios que ha realizado para explicar el desarrollo de la ventaja competitiva. Con relación a las estrategias empresariales, Porter hace un análisis sobre la estrategia competitiva de las empresas pero lo hace considerando el ambiente externo. Es decir, también estudia el ambiente competitivo de la industria en donde se encuentran insertas las empresas y de la nación donde se encuentran insertas las industrias. Así los elementos que aporta son de gran valor no sólo para la estrategia administrativa, sino para comprender el nuevo patrón de comercio entre los países.

En el caso de la empresa, Porter plantea que la estrategia competitiva consiste en encontrar un lugar en el mercado mediante el desarrollo de una ventaja competitiva. La forma de conseguirlo es mediante una reducción de costos de tal forma que la competencia no pueda equipararlos o mediante la diferenciación de los productos, la cual haga que el consumidor no le importe pagar un precio mayor con tal de adquirir una mercancía única y de extrema utilidad.

Una empresa tal y como lo define Porter es "un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos" (o mercancías).¹⁹ Las actividades básicas de una empresa se pueden esquematizar en las llamadas "cadenas de valor".

La cadena de valor es un concepto resaltado por Porter y sumamente útil para comprender la forma en la que se vinculan los procesos o actividades dentro de una empresa y para comprender la forma en la que se determina la competitividad

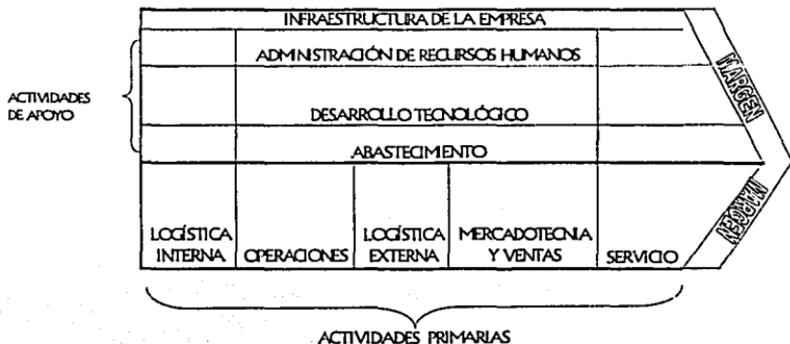
¹⁹ Porter, Michael. *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial CECSA, México 1991. Sexta reimpresión. Traducida por María Ascención de la Campa Pérez Sevilla, primera edición, 1987, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., p. 52

hoy en día (la cadena de valor es importante para la cobranza ya que ella se relaciona con todas las áreas de la empresa).

Para comprender la forma en que se articulan las actividades en una empresa y poder inferir caminos hacia la competitividad es conveniente hacer una distinción entre las actividades directamente relacionadas con la producción, comercialización y entrega de los productos de aquellas actividades que sirven de apoyo a la realización de las primeras. Es decir, debemos identificar las actividades que forman la cadena de valor en la empresa (Ver Esquema No.2).

Observar la cadena de valor le permite a la empresa detectar las ventajas competitivas que posee o que puede desarrollar. Ya que no todas las actividades pueden ser extremadamente eficientes, debe observarse cuales actividades son las de mayor aporte y privilegiarlas otorgándoles más recursos y vinculándolas al resto de las actividades para generar una eficiencia en cadena.

Esquema No.2: LA CADENA DE VALOR GENÉRICA



Fuente del esquema: Loyola, Antonio J. y Schettino, Macario, *Estrategia Empresarial en una Economía Global*. Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V. e Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México, 1994, p.186

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Identificar la manera en la que se ligan las actividades en una empresa, es crucial para lograr su competitividad, porque "la forma en la que se realiza cierta actividad afecta al costo o a la efectividad de otras actividades".²⁰

Si además se considera que "las actividades son las unidades elementales generadoras de costos"²¹, entonces conociendo la manera en la que se articula la cadena de valor y mejorando sus posibles deficiencias se puede lograr reducir costos y ser competitivos al tiempo que se diferencian productos.

Estas dos formas de lograr la competitividad (reducir costos y diferenciar productos) son valiosas porque le permiten al consumidor ampliar su ingreso (cuando se ofrecen bienes a bajo precio, el consumidor cuenta con una mayor proporción de ingreso disponible para comprar otros bienes) e incrementar su nivel de bienestar (al diversificarse la producción, el consumidor tiene mayores opciones de elección y por tanto mayor bienestar).

Además de detallar y corregir a las actividades que integran la cadena de valor, es necesario revisar el ambiente donde se lleva la competencia. En este sentido, Porter observa que el aspecto nacional debe revisarse pues influye en la forma de organización y manejo de las empresas. Entre los aspectos nacionales que tienen relación con lo anterior están: el grado de saturación del mercado interno, la rivalidad que exista entre los productores locales, el nivel de educación de los habitantes, etc. Todo esto puede afectar la búsqueda de la competitividad de una empresa alentándola a seguir adelante o deteniéndola.

Otro enfoque que trata el aspecto de las estrategias empresariales y su readecuación es el descrito por Loyola y Schettino. Ellos definen tres niveles de estrategia que las empresas deben aplicar:

- 1) Las estrategias corporativas;
- 2) Las estrategias de negocio;
- 3) Las estrategias funcionales;

Cada una de estas estrategias analiza cada uno de los aspectos que tienen que ver con el establecimiento la estrategia empresarial.

Estrategias Corporativas

Las estrategias corporativas son aquellas estrategias que se enfocan a determinar *en donde competir*.

La estrategia corporativa tiene que ver con la parte de análisis del contexto de la empresa, es decir, tiene que ver con la decisión de la empresa de donde competir (a nivel local, regional, multiregional, nacional, internacional o global).

²⁰ Loyola, op.cit; p.186

²¹ Ibidem 20, p.186

Para poder caracterizar el ambiente competitivo en el cual participa la empresa debe revisar aspectos tales como:

a) El ambiente competitivo por tipo de negocio (este aspecto fue desarrollado por Boston Consulting Group) y consiste en clasificar a las empresas basándose en el tipo de producción que tienen.

Aquí se describen cuatro categorías:

1.- Negocio por volumen: Este negocio está basado en economías de escala, la estrategia clave para este tipo de negocio es convertirse en un líder en costo y volumen.

2.- Negocio Estancado: Para ser competitivo debe buscar reducir costos por medio de reubicar su operación en otros países.

3.- Negocio especializado: Se enfoca a un grupo limitado de consumidores o a un segmento de mercado para seguir siendo competitivo; debe buscar la diferenciación constante de su producto.

4.- Negocio fragmentado: Negocio de alcance regional. La competitividad se puede lograr a través de la eficiencia operativa y un énfasis orientado al valor para el mercado.

b) Otro aspecto a revisarse para identificar el ambiente competitivo es el relativo a la estructura del mercado (oligopolios concentrados, oligopolios diferenciados, mixtos, competitivos e industriales).

Estrategias de negocios

Las estrategias de negocios se refieren a la forma en la que se va a competir.

Dentro de las estrategias genéricas que puede seguir una empresa al momento de definir su negocio están:

- a) Continuar con su mercado (estrategia basada en la extensión del negocio)
- b) Moverse hacia otros mercados (estrategia de expansión)

Si la empresa deseara optar por ambas estrategias tendría que aplicar una estrategia de diversificación.

Estrategias funcionales

Esta estrategia se refiere a la forma en que se coordinarán las actividades o funciones de la empresa para apoyar las estrategias corporativas y de negocio.

Las ventajas competitivas se pueden obtener si se mejora la forma en que se realizan determinadas actividades dentro de la empresa dirigiendo esfuerzos a reducir costos o a diferenciar el producto.

La estrategia funcional busca fundamentalmente analizar las capacidades y los procesos internos a fin de identificar áreas de mejoramiento, tratando de que todas las actividades que se realizan tengan la misma orientación de negocio.

Esta estrategia está vinculada con la logística, en tanto que busca el encadenamiento eficiente de cada una de las actividades de valor en la empresa.

El objetivo final es el aumento de la productividad y la competitividad dentro de la empresa.

Alianzas estratégicas

Otra respuesta a los retos planteados por la globalización, ha sido la vinculación con otras empresas creando alianzas.

La cooperación entre empresas permite fortalecer las capacidades estratégicas al complementarse con otras uniendo recursos, y al mismo tiempo permite manejar la incertidumbre competitiva al establecer acuerdos comunes ante los retos.

Las alianzas estratégicas representan una de las formas en que las pequeñas y medianas empresas pueden aumentar sus niveles de competitividad al integrarse de una manera eficiente a las cadenas de producción y comercialización de otras empresas quizá de mayores dimensiones.

No obstante su conveniencia, encontrar un socio "deseable" para llevar a cabo una alianza estratégica puede no ser tan sencillo, es por eso que deben tomarse en cuenta algunas consideraciones de acuerdo a Porter:

1. El socio potencial debe poseer la tecnología, la escala productiva, el acceso a mercados u otro elemento que constituya la fuente de la ventaja competitiva que se busca desarrollar.
2. El socio potencial no debe ser tan fuerte o tan débil que la alianza sea muy desequilibrada o inestable, es decir, debe existir una cierta complementariedad balanceada.
3. Debe existir una visión de la estrategia internacional compatible con la empresa que apoye la coordinación requerida.
4. Debe existir un bajo riesgo de que alguno de los socios se convierta en competidor, es decir que disuelva la alianza para entrar al mismo negocio que la otra parte.

5. Debe haber de antemano una mayor ventaja en ser socio que en ser rivales, es decir, la alianza debe proveer una mayor ventaja competitiva que si se compite de forma independiente.
6. Los estilos y normas organizacionales deben ser similares o compatibles de tal forma que faciliten la colaboración.

Un punto fundamental que el entorno actual propicia en la formulación de la estrategia empresarial es la consideración explícita de la posibilidad de cooperar estratégicamente con otras empresas por medio de las alianzas.

Estas estrategias tienen en común un elemento, buscar unión al interior o al exterior de la empresa, la unión y articulación entre las actividades de una empresa pueden lograrse de manera efectiva gracias a la aplicación de la logística.

La logística como una estrategia para lograr la realización de las mercancías en el nuevo ambiente de competencia internacional.

La logística es una herramienta administrativa que ha estado adquiriendo cada vez mayor trascendencia dentro de las empresas en el mundo.

La logística surge como un producto del conocimiento militar que se extrapola al ámbito empresarial. Fue a partir de la década de los cincuenta cuando el término se introduce de lleno a este ámbito.

Al principio, la logística se entendía como "distribución física de productos" pues se hallaba muy vinculada al control y supervisión de los costos de distribución de los productos.

No obstante, muy pronto "el interés por el servicio al cliente provocó que los empresarios se percataran de que las operaciones logísticas bien administradas podían elevar el flujo de ingresos, ya que reducían el ciclo de procesamiento de pedidos y, por lo tanto, se acortaba el tiempo de recuperación de las cuentas por cobrar y además de que se aseguraba la satisfacción del cliente con entregas a tiempo, en el lugar indicado a bajo precio".²²

Observar esta conveniencia, provocó un cambio en la asignación de tareas para los gerentes de distribución, permitiéndoles incidir en otras áreas además de la suya. Lográndose poco a poco la aceptación e importancia del empleo de la logística en la empresa y la constitución de un departamento exclusivo para esta área.

²² Pérez, Laura. *La competitividad de las empresas mexicanas en el mercado internacional a partir de la apertura comercial de la década de los ochenta: la logística integral como estrategia empresarial para generar ventajas competitivas*. Tesis Licenciado en Relaciones Internacionales, UNAM-Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 2002, p. 125.

La evolución del concepto "logística" se halla muy ligada a la evolución de las instituciones u organizaciones mismas y a su forma de administración. Así, la idea de la empresa organizada de forma vertical, donde las líneas de autoridad, las funciones y la comunicación fluyan de arriba hacia abajo, ha sido ampliamente cuestionada bajo el nuevo contexto competitivo, el cual requiere de una estructura en red sin jerarquías informativas dentro y fuera de las empresas. Hoy, la empresa para volverse competitiva necesita integrar a sus proveedores y a sus clientes dentro de su propia estructura, necesita hacerlos parte suya, de ese tamaño debe ser la integración.

Este cambio significativo en la organización de la empresa requiere de una gran coordinación entre las partes, la comunicación debe fluir constantemente y debe ser confiable casi al cien por ciento. Para garantizar la velocidad de recepción de la comunicación y una parte de su confiabilidad, está la tecnología. Pero para garantizar que los mensajes recibidos y enviados entre las partes sean comprendidos con exactitud y de acuerdo a las expectativas de los clientes, está la logística.

La logística es justamente la herramienta que permite enlazar las partes internas y vincularlas eficientemente con el exterior, esto lo hace mediante la coordinación, supervisión y seguimiento de toda la operación en la empresa. Lo que se ha denominado aquí como las partes internas de la empresa son en realidad lo que Porter define como las cadenas de valor, que ya se han definido en la sección anterior.

Las partes o actividades de una empresa deben estar vinculadas de manera que se eficienten los tiempos de realización de éstas y se minimicen los costos. La logística puede verse como el proceso que une o integra procesos teniendo como objetivo primario maximizar las ganancias de la empresa.

Comúnmente, en las empresas tradicionales no otorgan la importancia debida a la logística, probablemente debido al desconocimiento de los beneficios que ella pueda dar a la empresa. En muchos de estos casos, las empresas trabajan con departamentos poco articulados entre sí y las decisiones logísticas (al parecer sencillas) se le encomiendan a la persona responsable de cada departamento, existiendo formas muy diversas de "entender y coordinar" las actividades. El resultado de esta práctica es la pérdida de valor del producto final y la pérdida de ventaja competitiva.

Problemas como exceso de inventario o escasez de éste, extravío de órdenes de compra o pedidos, aplicación incorrecta de descuentos o desconocimiento del área de operaciones que éstos fueron otorgados, refacturaciones, extravío de facturas entre otros problemas, pueden resolverse mediante el uso de la tecnología y la logística.

En el caso de las empresas transnacionales o de las consideradas grandes empresas,²³ ellas por lo común tienen un departamento enfocado a la aplicación de la logística. Esta área asume responsabilidades con los otros departamentos, intercambia información con ellos, supervisa y apoya todas las actividades de la cadena de valor de tal forma que elimina la incertidumbre y los errores, reduce costos, facilita el movimiento de entrada y salida de productos y monitorea la satisfacción del cliente.

Como es posible ver, la logística puede hacer mucho para que las empresas desarrollen una ventaja competitiva importante dentro del mercado. Esta herramienta también tendría alcances poderosos para las pequeñas y medianas empresas (que en México representan el 95% de los establecimientos) sin embargo, no es común que se utilice ya que generalmente estas empresas tienen problemas "más urgentes" que resolver, como es la falta de financiamiento.²⁴

Logística y Cobranza

Tal y como se ha visto, la cobranza corresponde al último eslabón del círculo de venta y se encuentra estrechamente ligado al resto de las áreas de la empresa.

Los flujos de efectivo, la rapidez con que se puede cobrar una factura depende de factores externos (que tienen que ver con la nación en una parte) pero también se relacionan con la articulación, supervisión y control de todas las actividades de una empresa, con su cadena de valor.

Desde esta perspectiva, si la logística permite corregir errores, evitar la incertidumbre, minimizar tiempos, reducir costos, aumentar flujos de bienes y servicios y dirigirlos al cliente potencial (exterior de la empresa), entonces si asumimos que las condiciones externas están dadas, la correcta aplicación de la logística en la empresa deberá reflejarse en un aumento del flujo de efectivo obtenido por medio de la cobranza.

La logística es útil a la cobranza porque al fomentar una mejor coordinación entre las partes, permite que el círculo de la venta "gire" con mayor velocidad.

²³ En México existe una clasificación establecida en el Diario Oficial de la Federación del día 30 de marzo de 1995 (pp. 5 y 6) donde se establecen criterios para determinar el tamaño de las empresas y clasificarlas en micro, pequeña, mediana y grande de acuerdo al sector I (industria, comercio o servicios). Normalmente el tamaño de la empresa se relaciona con el número de empleados con los que cuenta cada establecimiento.

²⁴ Dentro de las principales fuentes de financiamiento para las pequeñas y medianas empresas se encuentra en primer lugar el financiamiento otorgado por los proveedores, este tipo de financiamiento lo utilizan en México el 60% de los establecimientos, mientras que únicamente un 18.7% acuden a la Banca Comercial, un 13.1% obtienen fondos de otras empresas del corporativo, un 3.4% se financian por medio de empresas del mismo grupo, un 2.2% recurren a la banca extranjera y un 1.9% solicitan préstamos a la banca de desarrollo. Obtenido de Pérez, op.cit., p. 107.

La cobranza es una especie de termómetro que indica el grado de eficiencia en la empresa. La obtención de flujos de efectivo con cierta periodicidad indica que las actividades de la cadena de valor se hallan bien integradas y coordinadas y que, por lo tanto, el tiempo de trabajo se está optimizando. La recuperación de recursos de manera ágil, también se vincula al resto de los departamentos en tanto puede proporcionarles de manera más rápida: cursos de capacitación, un nuevo paquete informático que resuelva alguna deficiencia, la compra de insumos nuevos para la producción (acorde a los nuevos requerimientos del mercado) y de materiales de trabajo, etc.

También la recuperación eficiente de los recursos a través de una cobranza ágil derivada de la aplicación de la logística, genera que la empresa aproveche oportunidades que incrementen las ganancias de la empresa. Un ejemplo de esto sería que la empresa obtenga algún descuento por pronto pago con algún proveedor. El ahorro derivado de esta operación tan sencilla puede parecer pequeño pero si lo multiplicamos en pequeños ahorros similares veremos que el resultado no es tan despreciable.

Además, la logística puede vincular a la cobranza con el exterior, ya que le permite conocer cuáles son los nuevos mecanismos de pago (al revisar la orden de compra se debe determinar cuál es el procedimiento de pago) y actualizarse para aprovecharlos.

La cobranza es un proceso que cambia conforme cambian las empresas (sus políticas de crédito) y sus condiciones de competencia.

En un contexto donde la competencia se multiplica y las opciones se diversifican es muy importante jerarquizar, ordenar, preparar y supervisar las actividades que pueden proporcionar valor agregado.²⁵ La logística consiste precisamente en esto, en dar orden y seguimiento a las actividades de valor.

La logística es una herramienta valiosa para la cobranza en tanto que le permite optimizar tiempo y costos al reducir la ocurrencia de errores, la vincula con el resto de los departamentos lo cual permite que los demás departamentos comprendan la importancia de ella y hasta puede posibilitarla para que sea una forma de agregar valor al producto. Ya que al ofrecer claridad y profesionalismo en la

²⁵ Derivado de un estudio sobre las estrategias empresariales japonesas, Loyola y Schettino observan que los siguientes aspectos pueden representar oportunidades para crear ventajas competitivas en las firmas mexicanas:

- 1.- Buscar la generación de un mayor valor agregado en la producción de un bien o servicio.
- 2.- Buscar un mayor contenido tecnológico a efecto de tener una mejor posición competitiva.
- 3.- En lo posible, buscar una mayor especialización que les permita concentrar recursos, experiencia y capacidades hacia un solo fin.
- 4.- Producir bienes con mayor densidad económica es decir bienes que presenten una relación precio/volumen más favorables, bienes de mayor valor agregado.

Tomado de Loyola y Schettino Op.Cit. p. 228

cobranza, el cliente percibe que la empresa es seria y puede pensar en establecer mayores compromisos con ella. Al final, la cobranza es también la "cara" de la empresa, pues es parte de la venta.

Los apoyos de la cobranza: Los sistemas de cobranza y el uso del internet.

Además de llamar a los clientes para verificar datos de facturación y recepción de facturas, recibir los pagos y aplicarlos a las cuentas de los clientes, una de las labores más importantes del responsable de cobranza es el envío de información a los clientes y al contador general o al director de operaciones.

Este envío de información es crucial para determinar cómo están los flujos de efectivo, para hacer proyecciones sobre las ganancias por recibir y la forma en que se programarán los pagos a proveedores.

La rápida y confiable llegada de esta información es importante para cualquier toma de decisiones ya sea por parte del cliente o de la misma empresa. De ahí que sea relevante adecuar e instrumentar cualquier herramienta tecnológica que ayude a este fin.²⁶

La información actualmente se ha vuelto un bien en sí mismo, cuyo principal valor radica en que nos permite tomar decisiones y aprovechar escenarios favorables cambiantes. La información que debe proporcionar el departamento de cobranza es significativa para las proyecciones de crecimiento de la empresa, por lo que los sistemas automatizados de cobranza son una valiosa herramienta a aprovechar por las empresas.

Para adquirir una ventaja competitiva hoy, no basta cambiar la forma de producción, es necesario modificar todos los procesos de organización y dirigirlos a crear eficiencia en cadena. Las tecnologías de información son extremadamente útiles en este sentido ya que permiten que la comunicación entre los distintos departamentos fluya más rápido y más claramente (para que la cobranza pueda ser efectiva es necesario que exista estrecha colaboración con los departamentos que integran "el círculo de la venta").

El entorno económico y comercial está redefiniendo las funciones en las empresas, vinculándolas con mayor rapidez hacia la modernización de todas las actividades. La cobranza no está al margen de esto. En la búsqueda por obtener pagos rápidos, el conocimiento y manejo de todas las herramientas son importantes.

²⁶ "La tecnología se caracteriza por su capacidad de penetración en todos los dominios de la actividad humana./en otras palabras se orienta hacia el proceso además de inducir nuevos productos." Ver: Castells. Op.Cit. p.83

En combinación con la logística, la cobranza debe emplear todo el instrumental tecnológico a su alcance.²⁷

El instrumental tecnológico consiste fundamentalmente en el empleo del software especializado (sistemas de cobranza) y la utilización de internet en las actividades de cobranza y en las actividades vinculadas a ella.

Si lo anterior es cierto, entonces, al mejorar el proceso de la cobranza utilizando nuevos sistemas y herramientas como el internet se está empleando una estrategia basada en la productividad, la cual crea un valor agregado para la empresa al acortar los tiempos de recuperación de cartera vencida.

El auge en el uso de sistemas de cobranza tiene relación con el auge alcanzado en México y en el mundo por las "tecnologías de información."²⁸

Las tecnologías de información se clasifican en software, hardware y servicios informáticos. Actualmente, las tecnologías de información se han convertido en el proveedor de herramientas de productividad y eficiencia para la industria y los servicios en general.

Siguiendo esta lógica, las empresas mexicanas requieren incluir en su agenda y en sus presupuestos el uso creciente de tecnologías de información y su eficiente aprovechamiento para contar con un nivel de productividad y competitividad que les permita entre otras cosas:

- Participar en un mercado global eficiente de alto impacto y bajo costo.
- Un entrelazamiento dinámico con todos los eslabones de las cadenas de valor por segmento entre los sectores.
- Mejorar sus niveles de productividad y sus estructuras de costos para competir en los mercados internacionales (automatización y eficiencia de procesos de operación, manufactura, inventarios, logística, distribución, contabilidad, atención a clientes, etc.)
- Identificar nuevas oportunidades de negocio que surgen de las cambiantes condiciones de operación de los mismos clientes, etc.

²⁷ La tecnología permite a las empresas reorganizar sus procesos productivos, diseñar nuevos productos, reducir costos, resultando en un aumento de la productividad y rentabilidad para la empresa que la emplea.

²⁸ En años recientes el gasto en tecnologías de información ha trasladado su énfasis del hardware al software provocando que la relación entre el segundo y el primero suba de 32.5% en 1996 a 40% en 1999. El mercado mundial de productos de software rebasó para el año 2002 los 153 mil millones de dólares anuales. Ver Reyes, Adriana, "Software para las decisiones estratégicas" en *Ejecutivos de Finanzas*, julio 1998, Año XXVII, p.59

- Contar con sistemas de información para la toma de decisiones, inteligencia competitiva, y soporte a la planeación cada vez más sofisticados.
- Contar con sistemas de capacitación en línea para el entrenamiento interno de las empresas o de los mismos clientes de las empresas.

La tecnología de información que se vincula a la cobranza es el software especializado para esta área. Este software especializado se conoce como sistemas de cobranza. Los sistemas de cobranza generalmente son aplicaciones de tipo personalizado o de tipo "a la medida".²⁹ Se clasifican así pues son aplicaciones que emplean un sistema preconstruido, el cual se adapta a las necesidades de una empresa en forma específica para satisfacer necesidades particulares o porque son aplicaciones desarrolladas para el control, registro y automatización de procesos especializados de algunas empresas.

El análisis de los sistemas de cobranza que se ofrecen en el mercado permite un acercamiento y un aprendizaje a lo largo del mundo.

Los sistemas de cobranza internacionales responden a necesidades concretas de las empresas en cada país y en ese sentido resulta interesante conocerlos, pues de alguna manera es un muestrario de las nuevas tendencias y de los nuevos rumbos de las organizaciones empresariales. Ya que las empresas mexicanas tienen como prioridad para vincularse de manera más efectiva con el nuevo entorno internacional la modernización de sus empresas, este análisis podría ser interesante pues aunque en muchos casos existe capacidad de respuesta local, hace falta introducir la tecnología y capacitación adecuadas.

Ventajas concretas en la cobranza como resultado del uso del software

Los sistemas de cobranza pueden servir también como factor de unión o de primer acercamiento para una posterior vinculación entre empresas, ya que logra que la comunicación fluya más rápido y directamente entre clientes y proveedor.

Si las ventajas competitivas de una empresa hoy recaen más en su habilidad para crear, adquirir y coordinar el uso de recursos a lo largo del mundo que en la posesión de éstos, entonces, el uso de un sistema efectivo de cobranza es un elemento a explorar en pro de la competitividad.

El uso de un sistema de cobranza ayuda a estandarizar procesos y en esa medida a facilitar la compatibilidad entre las empresas aspecto muy útil en caso de que se requiera implementar una estrategia de cooperación o alianza estratégica.

²⁹ Carlos Maroto y Jorge Zavala hacen una clasificación del software atendiendo a sus aplicaciones, estableciendo tres tipos de software: software de aplicaciones empacadas, software de aplicaciones personalizadas y software de aplicaciones a la medida.

Para tener una idea de los alcances que tiene la implementación de un sistema de cobranza basta ver las operaciones que se afectan al introducirla:

- Establecimiento de las cuentas de los clientes.
- Registro de todas las transacciones que afectan a las cuentas de los clientes.
- Elaboración de estados de cuenta para los clientes.
- Reporte de los pagos efectuados por los clientes.

El análisis de las cuentas por cobrar debe hacerse considerando el tiempo transcurrido desde la venta, el saldo más alto por cobrarse a la fecha y el análisis de pagos de un cliente (para delimitar si es bueno o no pagando). La información que debe tenerse lista es además: el límite de crédito del cliente y si está próximo a vencerse el plazo para pago o si ya rebasó su tiempo de crédito.

Finalmente, el sistema de cobranza debe tener una característica básica la cual constituye un factor de predominancia en la competitividad actual: debe servir de *enlace* entre los distintos departamentos o fases que conforman el círculo de la venta. Hoy más que antes se trata de *comunicar* de la manera más eficiente las distintas fases de la producción para lograr un sólo objetivo: garantizar la realización de las mercancías mediante la reducción de costos y dando respuestas rápidas con el menor margen de error posible.

Los nuevos sistemas de cobranza deberán buscar entonces:

Crear un flujo de información útil para la toma de decisiones y útil para entrelazar al resto de los departamentos con la cobranza de manera que todos hagan eficientes a todos y que se reduzcan costos.

La implantación de un nuevo sistema de cobranza implica sin lugar a dudas que los individuos que lleven a cabo las funciones de cobranza se encuentren mejor capacitados. La mayor capacitación es importante, en tanto que los flujos de información se generarán de una manera más rápida y con resultados precisos. Tal y como sostiene Villaseñor; "Un informe periódico y acumulativo sobre cuentas problema, marginales, restringidas o especiales, acorriado diariamente con base en los informes de aplicación de cobranza, ha permitido un seguimiento oportuno y ha acelerado el flujo de efectivo."³⁰

Algunas ventajas del procesamiento electrónico en la cobranza son:

- Evita errores en duplicidad de pagos o en duplicidad de cuentas vencidas.

³⁰ Sobre el detalle de las cuentas ver Villaseñor, op.cit. p. 247

- Permite hacer evaluaciones más confiables y más frecuentes relacionadas a la antigüedad de saldos vencidos.
- Permite a las empresas tener información actualizada.
- Reduce costos de operación al reducir las operaciones manuales.
- Permite tener un reporte diario de efectivo.
- Permite identificar cualquier retraso en los depósitos de efectivo.

Existe mucha información en internet sobre una gran variedad de software de cobranza. La conveniencia de incluir tecnología avanzada en los sistemas de cobranza se puede observar simplemente con acceder a cualquiera de las páginas de "sistemas de cobranza" donde de inmediato se desplagaran una multitud de opciones en diferentes países.

Los nuevos sistemas de cobranza, toman en cuenta conceptos como el de calidad en el servicio, y entregar valor a las cosas. Sin embargo, estos sistemas sólo tienen éxito cuando realmente integran todos los procesos de las empresas ya sea desde el proceso productivo hasta la cobranza pasando por la contabilidad y las ventas.

A continuación se describen algunas innovaciones que parecen pertinentes a la luz del rigor competitivo actual:

Existen aplicaciones como son la banca de empresa. La banca de empresa es un servicio especializado que brinda el banco a la empresa, es una herramienta segura y eficiente para controlar la recaudación de los recursos. Entre sus beneficios están:

- Se pueden obtener en línea los pagos realizados por los clientes, usuarios u oficinas filiales.
- La empresa puede identificar a sus usuarios o clientes a través de una referencia, (esta referencia puede tener o no una rutina de validación), es decir a cada referencia se le aplica un algoritmo de validación que permitió al banco autenticar los pagos que recibirán las empresas en sus cuentas de cheques. Esta validación se realiza cuando se presente un usuario o cliente de la empresa en ventanilla.
- Los recursos están disponibles en línea.
- A través de este sistema, se pueden consultar los movimientos del mes en curso y dos meses hacia atrás y exportarlos para realizar conciliaciones con los sistemas de cobranza.

- Mensualmente se puede recibir un estado de cuenta con el detalle de los depósitos.

Esta última opción es muy conveniente para la cobranza ya que con frecuencia se observan pagos en el estado de cuenta y no se halla relación con alguna factura ya que pudiera ser que el cliente estuviera haciendo un pago por anticipado o estuviera pagando dos o más facturas juntas, sin previa notificación al departamento de cobranza, sin duda el uso de esta herramienta se traduce en ahorro sustancial de tiempo para el ejecutivo de esta área.

Existen otros sistemas de cobranza los cuales identifican a aquellos clientes a quienes es más importante llamar y la mejor hora para localizarlos. Esto es posible gracias a técnicas muy sofisticadas, utilizadas en conjunto con su base de datos.

El resultado es un incremento en el porcentaje de contactos efectivos de entre quince a veinte por ciento más. De esta manera los costos de personal y telecomunicaciones se reducen. Estos sistemas hacen que su base de datos trabaje más: explota la información histórica de las llamadas para crear una programación de llamadas personalizada conforme a los objetivos de la empresa y al personal disponible. Al generar contactos y probabilidades de promesa de pago, este sistema incrementa el número de contactos efectivos contra los contactos no efectivos, otorgando la oportunidad de utilizar su personal más eficientemente. Además, el sistema ayuda al logro de metas específicas, tales como la recuperación de cartera vencida de aquellas cuentas con mayor saldo o la identificación de los agentes de cobranza más productivos.

La productividad se mejora de manera continua, ya que diariamente se transfieren automáticamente los resultados de las llamadas a la base de datos histórica.

Esta actualización es utilizada posteriormente para optimizar los esfuerzos de cobranza al día siguiente. El resultado se traduce en una base de datos personalizada, actualizada y totalmente accesible sobre los resultados de sus esfuerzos, produciendo una serie de reportes diarios de gran utilidad. El contar con información estadística y detallada permite un rápido retorno de la inversión típicamente de entre tres a doce meses.

Como último ejemplo, existen los sistemas de administración de cobranza que ya están ofreciendo algunos bancos. Esta administración de la cobranza no es otra cosa más que la cobranza de la empresa se transfiere al banco y es éste el encargado de realizar la gestión de cobranza utilizando todas sus herramientas tecnológicas e informáticas además de aprovechar sus redes con otros bancos.

Si bien es cierto que los sistemas de cobranza son de gran ayuda para la labor de cobranza y le permite minimizar tiempo de trabajo y maximizar resultados, también deben considerarse otros elementos tecnológicos que sirven de apoyo al trabajo de cobranza. El internet, los nuevos tipos de mensajería express, así como el correo electrónico, son herramientas valiosas.

El uso del internet para el rastreo de guías donde se enviaron facturas, para localizar calles cuando se requiere enviar facturas locales, corroborar información poco legible, buscar información financiera sobre un posible cliente,³¹ etc, puede resultar de extrema utilidad en el ahorro de tiempo de trabajo y en la generación de vínculos importantes con proveedores y clientes.³² La mensajería express, el envío y recepción de notificaciones de pago o cobro vía correo electrónico también son opciones muy confiables y de gran valor.

También, existen empresas que se dedican a hacer investigaciones de crédito, las cuales pueden proporcionar información de manera más confiable (dado que se dedican exclusivamente a esto) sobre la solvencia y fortaleza económica de los futuros clientes. Estas empresas, además, ofrecen servicios adicionales como la investigaciones de la situación judicial de las empresas, es decir, también pueden proporcionar información sobre demandas que tengan en su contra o cualquier otro litigio en el que se vean involucradas. Esta información es extremadamente útil pues le permite a las empresas evitar un mal negocio y perder utilidades o en su defecto le permite fijar límites de crédito más razonables para cada tipo de cliente.

Sin duda existen muchísimos apoyos, la cobranza en su búsqueda por eficientarse debe conocerlos todos, debe buscarlos todos pues debe garantizar que el círculo de la venta se cierre, que la mercancía se realice en un mundo económico que gira cada vez a mayor velocidad.

³¹ "Antes de Internet, para obtener información detallada de los estados financieros de una empresa cuyos títulos se querían adquirir era necesario solicitar a la firma en cuestión sus reportes anuales o trimestrales. Ahora basta sólo con acudir a su sitio para obtener dicha información". Hadjópulos, Daniel M. "El futuro de las Finanzas por Internet". En *El Mercado de Valores*, Junio, 2001, p. 22.

³² NAFINSA ha desarrollado un producto innovador que aprovecha la tecnología de Internet y las relaciones naturales entre las empresas... "El objetivo de este producto, es generar comunidades virtuales en las que participen las grandes compradoras, las pequeñas y medianas empresas proveedoras, los intermediarios financieros bancarios y no bancarios y Nacional Financiera". Este producto ofrece ventajas para los proveedores al: permitirles consultar sus cuentas por cobrar, al permitirles obtener una opción de pago anticipado, al asegurarles sus ventas, al fortalecer su capital de trabajo y al proporcionarles financiamiento oportuno con mínimas garantías. Para la gran empresa este producto es conveniente ya que le permite contar con un sistema electrónico de pago a proveedores, le permite reducir sus costos administrativos y simplificar procesos al tiempo que mejora las condiciones de compra y promueve el desarrollo y la calidad de sus proveedores.

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO

A continuación se presentará un caso práctico donde se podrá observar como se calculan algunos indicadores importantes para la cobranza en una empresa. El mismo caso servirá también para mostrar la utilidad de estos indicadores para evaluar las políticas de crédito y cobranza. En la última parte del caso práctico, se observará que si no se tiene una cobranza efectiva (entiéndase a ésta como la cobranza a tiempo) y debido a ello, no se cuenta con los recursos a tiempo, la empresa necesitará recurrir al crédito y al pago de los intereses que éste genere.

Adicionalmente debe decirse que en la actualidad la gran mayoría de las razones financieras se obtienen automáticamente gracias al empleo de sistemas de cobranza (software). Estos sistemas de cobranza en muchos casos se encuentran integrados a un programa de contabilidad general, sin embargo su interpretación y las acciones correspondientes para el mejoramiento de la empresa están a cargo del personal responsable de cada área. La habilidad y el conocimiento que el responsable de la cobranza tenga sobre tales indicadores y su interpretación ayudarán a que su labor mejore notablemente.

Para el caso práctico fue sugerido el empleo de cifras reales sin embargo, dado que esta información es confidencial para todas las empresas, se utilizarán cifras estimadas.

Se establecerá que la empresa "X" cuenta con la siguiente información:

-Es una empresa que se dedica a la venta y distribución equipo médico.

-La empresa tiene operando en el mercado mexicano desde 1980.

-Sus principales productos son:

- Producto "A"
- Producto "B"
- Producto "C"

-Sus ventas anuales oscilan entre los 15,000,000.00 M.N. y 20,000,000.00 M.N.

-Todas las ventas son a crédito. Se otorga un plazo de 30 días naturales para el pago de los equipos vendidos (previa investigación de crédito).

Análisis cuantitativo

Para la empresa "X" las ventas durante 2002 ascendieron a \$17,799,055.51 pesos y se integraron de la siguiente manera por tipo de producto:

| PRODUCTO | Venta en unidades | Precio Unitario | Total en Importes |
|-----------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| "A" | 143 | 110,544.75 | 15,807,899.25 |
| "B" | 59 | 32,510.12 | 1,918,097.08 |
| "C" | 114 | 640.87 | 73,059.18 |
| TOTAL | 316 | 143,695.74 | 17,799,055.51 |

La empresa "X" terminó su año fiscal 2002 con un saldo en cuentas por cobrar de: \$2,325,874.36 M.N.

Con la información anterior ya es posible determinar si las políticas de cobranza y de crédito han sido las adecuadas. Para ello se procede a obtener las siguientes razones financieras:

Rotación de cuentas por cobrar:

Ventas a Crédito / Cuentas por Cobrar =

$$\text{\$17,799,055.51} / \text{\$2,325,874.36} = 7.652 \text{ veces}$$

La rotación de cuentas por cobrar indica el número de veces que la cartera se cobró completamente durante el año (en este caso durante el año 2002). Como es posible comprender entre más alto sea este indicador más eficiente ha sido la cobranza. En este caso la rotación no es muy alta por lo que puede haber algunos problemas para recuperar el dinero "prestado" a los clientes. Para poder confirmar esto, se requiere obtener dos razones financieras más.

Ventas diarias promedio:

$$\text{Ventas Anuales} / \text{Días del año} = \text{\$17,799,055.51} / 365 = \text{\$48,764.54 M.N.}$$

Las ventas diarias promedio tal y como su nombre lo indica, muestran el promedio de ventas (medidas en dinero) que se registra en promedio al día dentro de una empresa. Esta operación por sí misma parece no ser trascendental sin embargo para el estudio de la cobranza tiene gran importancia ya que este dato se requiere para obtener la siguiente razón financiera:

Periodo Promedio de Cobranza

Cuentas por cobrar / Ventas Diarias Promedio =

$$\$2,325,874.36 / \$48,764.54 = 47.652 \text{ días}$$

Este indicador muestra el promedio de tiempo medido en días que la empresa se tarda en recuperar el dinero proveniente de los clientes. Mediante este indicador podemos confirmar que la cobranza no es del todo eficiente ya que el plazo de crédito que la empresa "X" otorga es únicamente de treinta días y en los hechos, el plazo de recuperación es mayor (cuarenta y siete días), por lo que es posible que se necesite revisar las políticas de otorgamiento de crédito.

Tal y como se ha planteado en el presente ensayo, para que la empresa sea competitiva debe contar con información rápida y acertada por parte de sus departamentos internos y del exterior. En relación con su departamento de cobranza, uno de los datos más importantes que se debe generar ahí para la empresa es la previsión de cuentas incobrables. La previsión de cuentas incobrables se hace cada año y se calcula básicamente de dos formas:

Una forma es basándose en la experiencia, para ello únicamente se estudia en que porcentaje se va recuperando la cartera y se establecen ciertos límites. Una vez definidos estos se dice que toda aquella venta que no se recupere para cuando venza cada uno de los límites entonces se puede considerar como incobrable y de inmediato se registra dentro de dichas cuentas.

Otra forma de calcular la estimación es por medio de un análisis de antigüedad de saldos y a partir de ahí determinar la estimación:

ESTIMACIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES EN 2002 POR EL MÉTODO DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS (PESOS)

| Nombre del Cliente | Total anual | 1-30 Días | 31-60 Días | 61-90 días | 90-180 Días | Más de 180 Días |
|------------------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|-------------|---------------------|
| Cliente 1 | \$325,874.36 | \$122,358.00 | \$162,937.18 | \$40,579.18 | | |
| Cliente 2 | \$284,123.60 | \$198,211.10 | \$85,912.50 | | | |
| Cliente 3 | \$1,284,630.53 | | \$854,236.00 | \$151,963.00 | | \$278,431.53 |
| Cliente 4 | \$25,000.00 | | | \$25,000.00 | | |
| Cliente 5 | \$406,245.87 | | \$235,877.92 | | | \$170,367.95 |
| Total de cuentas por cobrar | \$2,325,874.36 | \$320,569.10 | \$1,338,963.60 | \$217,542.18 | | \$448,799.48 |

Por medio de este método todas aquellas cuentas que se encuentren a más de 180 días de cobro se consideran como cuentas incobrables y sobre ellas se hace la reserva.

En este caso, el adeudo de \$448,799.48 pesos que se encuentra a más de 180 días es el monto a considerar como incobrable, este monto representa el 19% del total adeudado (\$2,325,874.36 pesos).

Finalmente, veremos que para cubrir algunos cursos extraordinarios sobre nuevos materiales para algunos empleados, la compañía necesita allegarse de recursos adicionales por lo que acude a una sucursal bancaria para pedir un préstamo. El banco le otorga un préstamo por \$2,000,000.00 de pesos a una tasa de interés del 14% anual.

$\$2,000,000.00 \times 14\% = \$280,000.00$ Monto de intereses a pagar por año

La empresa tendría que pagar \$280,000.00 al año por concepto de intereses correspondientes a la cantidad de \$2,000,000.00 obtenidos en préstamo.

Si dividimos los \$280,000.00 entre 12 meses obtenemos el costo financiero por mes = \$23,333.33 pesos mensuales

El abastecerse de recursos y poder continuar con su operación a esta empresa le costará \$23,333.33 pesos mensuales, ya que aunque su volumen de ventas es bueno, no llega a cubrir los gastos extraordinarios. A esto debe añadirse la necesidad que tiene de reestructurar sus políticas de crédito y cobranza pues tampoco los recursos se están recuperando de la manera más eficiente. Es importante mencionar que el costo financiero impacta en la utilidad generada por la empresa. La relación que existe entre el costo financiero y la utilidad es inversa, es decir, a mayor costo menor utilidad y viceversa. Es por ello, que debe buscarse eficientar los procesos de cobranza y el otorgamiento de créditos que hace a sus clientes. Al eficientarse ambos procesos, se logra que los recursos lleguen lo más pronto posible evitando a la empresa solicitar préstamos cuyo costo financiero podría afectar la utilidad de la empresa.

CONCLUSIONES

El panorama de competencia internacional plantea nuevos requerimientos para la realización de las mercancías. Estos nuevos requerimientos deben ser atendidos por las empresas si es que desean permanecer "en la lucha".

El mercado tiene ahora dimensiones nunca antes conocidas por lo que las elecciones se han multiplicado infinitamente. Este gran mercado que se ha conformado, ofrece millones de nuevas oportunidades para oferentes y demandantes pero también les acorta el tiempo para poder aprovecharlas.

De aquí que la realización de las mercancías esté hoy día en función de la máxima eficiencia traducida en productos de gran calidad, producidos al menor costo y con especificaciones muy claras y particulares que las distingan del resto de las mercancías.

El reto para las empresas no es nada sencillo. Para responder a él, deben redefinir sus procesos y sus productos mediante un cambio en sus estrategias (corporativas, de negocio y funcionales) que le permitan una mejor ubicación al exterior y una mejor coordinación interna.

La cobranza como parte de la operación de las empresas también debe redefinirse. Los procesos de cobranza se vinculan directamente con la liquidez que pueden obtener las empresas y de ahí que sea relevante efficientarlos.

La eficiencia en los procesos de cobranza es fundamental a la luz del panorama competitivo actual donde la disposición de los recursos con oportunidad es altamente valorada, ya que puede hacer la diferencia entre estar dentro o fuera del mercado. Esta eficiencia necesita vincularse con el empleo de todas las herramientas tecnológicas y logísticas que permitan asegurar la fluidez de la información al interior y exterior de la empresa para provocar la eficiencia en cadena.

El empleo del software especializado, el uso de internet, la contratación de agencias investigadoras de crédito y la mejor capacitación logística, son elementos que deben integrarse al trabajo de cobranza en la búsqueda por acortar los tiempos de recuperación de los recursos financieros.

Es justamente porque la cobranza actúa como un elemento que ayuda a garantizar la realización de las mercancías, que su aplicación y ejecución no debe ser relegada a los mandos medios en las empresas. Resulta fundamental que la dirección general de la empresa esté constantemente pendiente de esta labor.

Normalmente existe gran preocupación por fomentar las ventas y es a ese departamento al cual se destina gran parte de los recursos. Sin embargo, hoy resulta más importante que se analicen primero las actividades conforme a las

cadenas de valor y que se diversifiquen los recursos hacia las áreas prioritarias que tienen efectos de encadenamiento. Será en correspondencia con este razonamiento que se encontrará gran conveniencia en invertir en la compra de nuevos sistemas o nuevos servicios que apoyen la labor de cobranza, pues de ella depende la liquidez de la empresa. Además, la conveniencia de introducir sistemas de cobranza modernos puede ser un factor que ayude a facilitar las alianzas estratégicas entre las empresas cuando éstas opten por este mecanismo como respuesta para enfrentar la competencia.

Tal y como puede verse, la labor de cobranza bajo el nuevo panorama competitivo implica ir más allá de la recuperación oportuna de los recursos, implica proporcionar información rápida, novedosa y actual tanto a clientes como a directores de la propia empresa.

La realización de la cobranza de manera eficiente ha adquirido mayor relevancia conforme aumentan las condiciones de competitividad en las empresas, ya que es una actividad que puede proporcionar elementos de valor en un ambiente donde las oportunidades son extremadamente cambiantes.

Los elementos de valor a los cuales se puede hacer alusión están relacionados básicamente con la calidad de información que pueda proporcionar para la toma de decisiones. Así, las proyecciones de cobro, los historiales de pago de los clientes, las últimas compras y sus montos, la antigüedad de los saldos, los vencimientos próximos, etc., son algunos de los reportes que se deberán proporcionar de manera más ágil y certera pues en base a ellos es que podrá continuar girando el círculo de la venta y que se podrá concretar la realización de la mercancía para, en última instancia, continuar la perpetuación del sistema.

La cobranza al participar en la recuperación de los recursos de los cuales una parte corresponde a la ganancia (la cual a su vez también se reinvertirá y acumulará para aquellas empresas interesadas en la inversión productiva) y la otra corresponde al consumo y pago de los factores de la producción que intervinieron en el proceso productivo, tiene una importancia económica. Esta importancia radica en que es un proceso que al desempeñarse eficientemente facilita las transacciones de la esfera financiera a la esfera real incentivando a que el propio sistema económico no se detenga. Es decir, la cobranza cuando se realiza de manera efectiva se traduce en flujos de efectivo que regresarán a la sociedad de múltiples formas garantizando a final de cuentas el consumo y la inversión, de ahí que deba replantearse hoy su importancia dentro de la empresa buscando hacerla una parte fundamental de las cadenas de valor e involucrando a los altos mandos en ella.

BIBLIOGRAFÍA

Brimson, James A. *Contabilidad por actividades*, Ed. Alfaomega, México, 1997. 255 págs.

Castells, Manuel, *La era de la información. La sociedad red*, Ed. Alianza, México, 1999, 660 págs.

Hayes, Stephan, *Crédito y cobranza (Guía práctica)*, Ed. ECASA, México, 1987, primera edición, 333 págs.

Ianni, Octavio, *Teorías de la globalización*, Ed. Siglo XXI, México, 1998, 3era Edición, 184 págs.

Lock, Stanley y Hirt Geoffrey, *Fundamentos de la administración financiera*, Ed. CECSA, México, 1987, 644 págs.

Loyola, J. Antonio y Schettino, Macario, *Estrategia empresarial en una economía global*, Grupo Editorial Iberoamérica e Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C., México, 1994. 258 págs.

Molina, Víctor E., *Estrategias para otorgar créditos sanos*, Ediciones Fiscales ISEF, S.A. México, 243 págs.

Montaño, Agustín, *Administración de la cobranza*, Ed. Trillas, México, 1987, primera Edición, 142 págs.

Pérez, Laura P., *La competitividad de las empresas mexicanas en el mercado internacional a partir de la apertura comercial de la década de los ochenta: la logística integral como estrategia empresarial para generar ventajas competitivas*, Tesis Licenciado en Relaciones Internacionales, UNAM-Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, 2002, 180 págs.

Porter, Michael, *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Ed. CECSA, México, 1991, Sexta reimpression, Trad. María Ascención de la Campa Pérez Sevilla, primera Edición 1987, 550 págs.

Ramírez, Ramón, *La moneda, el crédito y la banca (a través de la concepción marxista y de las teorías subjetivas)*, UNAM, México, 1981, 410 págs.

Sweezy, Paul M., *Teoría del desarrollo capitalista*, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1974, Octava reimpression, Trad. Hernán Laborde, 428 págs.

Villaseñor, Emilio, *Elementos de la administración del crédito y cobranza*, Ed. Trillas, México, 1991, 210 págs.

Weston, Fred J. y Brighman, Eugene, *Fundamentos de la Administración Financiera*, Ed. Mac GrawHill, México, 1993, décima edición, Trad. Jaime Gómez Mont. 820 págs.

HEMEROGRAFÍA

Castellanos, Alan, "Integración de Cadenas productivas Electrónicas", en *El Mercado de Valores*, México, junio 2001, No.16, Año LXI, p.p.26-28

Hadjópulos, Daniel M., "El Futuro de las finanzas por Internet", en *El Mercado de Valores*, México, junio 2001, Núm. 16, Año LXI, p.p. 21-25

Maroto, Carlos y Zavala, Jorge, "La Industria del Software en México", en *El Mercado de Valores*, México, diciembre 2002, Num.12, Año LXII, p.p.23-29.

Ramírez, Delfina y Wallace Bruce, "Competitividad, productividad y Ventaja Comparativa", en *Investigación económica*, México, julio-septiembre 1998, No.225, Vol.LVIII, p.p.17-65.

Reyes, Adriana, "Software para las decisiones estratégicas", en *Ejecutivos de Finanzas*, México, julio, 1998, Año XXVII, p.p.58-61

FUENTES ELECTRÓNICAS

Choncol, Jacques, *El poder de la economía mundial*, tomado del sitio web:
<http://www.reciglobalización/2002/fg298.htm>

Leguizamón, Ignacio, *Sistemas de cobranza*, tomado del sitio web:
<http://www.pggroup.com.ar/PG/cobranzas/leguizamon.htm>

Administrando su Caja, tomado del sitio web:
http://www.interbank.com.pe/banca_caja_cobranza.htm

Sistemas de cobranza especializados, tomado del sitio web:
http://www.alide.org.pe/08_Asamblea/ALIDE%2032/1801_PYME_Presentacion_Jaime%20Pizarro.ppt

La tecnología a su alcance tomado del sitio web:
<http://www.cdigital.com/interiores/enegocios.htm>

Cobranza Electrónica tomado del sitio web:
<http://www.satellitaltracking.com/cobranza.asp>