



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE CREDITO Y
COBRANZA EN EL CICLO ECONOMICO DE UNA EMPRESA"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

YOLANDA PEREZ PEREZ DUARTE

ASESOR: L. C. ROLANDO SANCHEZ PELAEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2005

m 344887



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

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

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

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

_____ La importancia de la administración de crédito y cobranza
_____ en el ciclo económico de una empresa.

que presenta la pasante: Yolanda Pérez Pérez Duarte
con número de cuenta: 9856949-8 para obtener el título de :
_____ Licenciada en Contaduría _____

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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Méx. a 29 de Marzo de 2005

PRESIDENTE	C.P. Pedro Acevedo Romero	
VOCAL	C.P. Raúl Carbajal Fernández	
SECRETARIO	L.C. Rolando Sánchez Peláez	
PRIMER SUPLENTE	L.C. Pedro F. Olivera Figueroa	
SEGUNDO SUPLENTE	L.C. Alejandro Rodrigo Bautista Cruz	

**A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTONOMA
DE MÉXICO**

Por darme la oportunidad de pertenecer tan importante institución, sin duda alguna la máxima casa de estudios, pilar de la educación en México.

**A LA FACULTAD
DE ESTUDIOS
SUPERIOS CUAUTITLÁN**

Por darme cabida en sus aulas para mi formación como profesionista.

A MIS PROFESORES

Como reconocimiento a su esfuerzo y dedicación para formar profesionistas comprometidos con el futuro de nuestro país, y en especial al L.C. Rolando Sánchez Peláez por su valiosa ayuda para la realización de este trabajo.

❖ A Dios por darme la valiosa oportunidad de vivir.

❖ A mi familia:

A mis padres, las dos personas que me dieron la vida y con ello la oportunidad de lograr todo lo que soy, esto es solo una parte de la recompensa por su cariño, sacrificio y valiosa educación, gracias por hacer de mi la mujer que soy.

A mis hermanos de quienes siempre he recibido cariño, ayuda y comprensión, con ustedes he vivido tantas cosas que han forjado mi carácter, y sobre todo he aprendido que todos los problemas tienen solución y las alegrías son mayores cuando se comparten en familia.

Gracias familia por estar siempre conmigo esto es el logro de un esfuerzo en común.

❖ A mis amigas casi hermanas con quienes compartido las cosas más importantes de mi vida, y en este momento no puedo dejar de agradecer sus consejos y su amistad incondicional.

❖ A una persona que en este tiempo ha logrado ser una pieza importante en mi vida, gracias Carlos por impulsarme a lograr este objetivo trazado hace tiempo, espero que sea el primero de muchos logros juntos.

❖ Y a todas las personas que directa e indirectamente intervinieron en alguna etapa de mi formación.

ÍNDICE

	<u>Página.</u>
OBJETIVO GENERAL Y JUSTIFICACIÓN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
1. GENERALIDADES DEL CRÉDITO.....	1
1.1. Antecedentes históricos del crédito.....	1
1.2. Concepto de crédito.....	3
1.3. Clasificación del crédito.....	4
1.4. La importancia del otorgamiento de crédito.....	8
2. OTORGAMIENTO DE CRÉDITO.....	10
2.1. Bases del crédito.....	10
2.1.1. Carácter ó Personalidad.....	10
2.1.2. Capacidad.....	10
2.1.3. Capital.....	11
2.1.4. Condiciones.....	12
2.2. La solicitud de crédito.....	12
2.3. La investigación de crédito.....	19
2.3.1. Análisis Cualitativo.....	21
2.3.2. Análisis Cuantitativo.....	22
2.4. El límite de crédito.....	30
2.5. Expediente del cliente.....	34
2.6. Los documentos que amparan el crédito.....	35
3. GENERALIDADES DE LA COBRANZA.....	37
3.1. Aspectos generales de la cobranza.....	37
3.2. Bases para una buena cobranza.....	38
3.3. Factores que afectan la cobranza.....	40
3.4. Políticas de cobro.....	41
3.5. Técnicas y medios de cobranza.....	42

ÍNDICE

	<u>Página.</u>
4. ASPECTO LEGAL DE LA COBRANZA.	46
4.1. Introducción a la cobranza legal.	46
4.2. Juicio Ejecutivo Mercantil.	47
4.3. Juicio Ordinario Mercantil.	48
4.4. Medios Preparatorios del Juicio Ejecutivo.	50
5. DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA.	52
5.1. Concepto del departamento de crédito y cobranza.	52
5.2. Principales funciones del departamento de crédito y cobranza.	52
5.3. Perfil del ejecutivo de crédito y cobranza.	53
5.4. Políticas del departamento de crédito y cobranza.	54
5.5. Ubicación del departamento de crédito y cobranza.	56
5.6. Informes que genera el departamento de crédito y cobranza.	61
CONCLUSIONES.	67
BIBLIOGRAFÍA.	69

OBJETIVO GENERAL Y JUSTIFICACIÓN.

OBJETIVO GENERAL.

Mostrar los factores que determinen la importancia que tienen el departamento de crédito y cobranza dentro del entorno de una entidad económica, dando a conocer su estructura y funcionamiento.

JUSTIFICACIÓN.

Un problema de las empresas en la actualidad es la falta de liquidez generada en gran medida por la falta de recuperación oportuna de la cuentas por cobrar, por lo tanto podemos decir que las funciones de crédito y cobranzas son de suma importancia para las empresas y quien esta llevándolas a cabo tiene una responsabilidad tan grande que sólo podrá salir adelante de ella con una adecuada preparación.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas para poder entrar a competir en el mercado deben de vender productos de buena calidad, a precios bajos y ofrecer atractivos planes de crédito.

Para la mayoría de las empresas las cuentas por cobrar representan una inversión considerable que se determina a través del volumen de ventas a crédito esta inversión se considera como propiedades de un negocio, el dinero, las mercancías y las cuentas por cobrar a los clientes están ligados en una secuencia, ya que el dinero se transforma en mercancías y éstas en cuentas por cobrar, las cuales a su vez se convierten en dinero, iniciándose así un ciclo que se repite indefinidamente dentro de las actividades de una empresa.

Este continuo giro de los bienes que se liga en sus posibilidades de recuperación y productividad hace que el grupo formado por dinero, mercancías y cuentas por cobrar formen una función importante dentro del ciclo de ingresos.

También podemos mencionar que en la conversión de las mercancías en clientes en un período, cuyo importe debe ser proporcional a los demás elementos financieros que concurran en una empresa deberán recuperarse en un plazo normal de crédito que la misma empresa conceda y que debe estar acorde con el que ordinariamente concede la mayoría de los negocios. Puede suceder un desequilibrio financiero en la empresa si el importe de la inversión en clientes no guarda la debida proporción con los otros elementos financieros ya que si no esto podría significar una deficiencia y toda deficiencia produce un desperdicio y este produce una reducción en las utilidades por ello este trabajo pretende analizar varios puntos de la planeación administrativa y financiera de las Cuentas por Cobrar.

Es importante conocer las generalidades del crédito para reflexionar sobre su otorgamiento, ya que con ello podemos asegurar la recuperación de la cartera objetivo principal del departamento de crédito y cobranza, por este motivo estudiaremos ampliamente en el primer capítulo las generalidades y los detalles que tenemos que cuidar para el otorgamiento de éste en el capítulo dos.

INTRODUCCIÓN

En estos días para poder competir en el mercado las empresas tienen que establecer políticas de crédito un tanto liberales, pero el procedimiento de recuperación tiene que ser de forma adecuada, oportuna y completa, en el tercer capítulo estudiaremos el procedimiento de cobranza para lograr una óptima recuperación.

En el cuarto capítulo, se pretende familiarizar al lector con los conocimientos necesarios para lograr la recuperación de los créditos otorgados cuando las gestiones normales de cobro han sido agotados.

En el último capítulo estudiaremos la organización del departamento de crédito y cobranza ya que de él depende la pronta recuperación de los recursos monetarios para solventar los gastos y obtener las utilidades en su momento.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES DEL CRÉDITO

1. GENERALIDADES DEL CRÉDITO.

1.1. Antecedentes históricos del crédito.

Antes de hablar de los antecedentes del crédito es necesario hablar del origen de su base que es el Sistema Monetario.

En nuestro medio nos resulta común el hacer transacciones de cualquier tipo valorizadas en dinero: cobramos nuestra remuneración, pagamos servicios, valuamos nuestras pertenencias y todo tiene un común denominador, la moneda.

El origen de la moneda es muy remoto y surge como respuesta a una serie de situaciones y necesidades de los individuos, para explicarlo debemos remontarnos a grupos humanos muy primitivos, en los cuales la relación hombre-satisfactor, es directa y sin mayor complicación.

Al ser sus necesidades de tipo primitivo o básicas como: alimentos, vestido, habitación etc., el individuo tiene que satisfacerlas en conjunto; sin embargo, a lo largo del tiempo los integrantes del grupo comienzan a mostrar mayor facilidad para ciertos tipos de actividad, naciendo una tendencia a la división del trabajo propiciándose su especialización.

Así, alguien resulta muy hábil para la cacería, otro para la construcción de viviendas, algunos para el cultivo de la tierra, etc., y es aquí donde se forma la necesidad del intercambio ya que nadie por si solo es capaz de aliviar todos su requerimientos, además que con la especialización, el grupo produce más de lo que consume y está en condiciones de permutar los excedentes.

La situación descrita, nos lleva a jerarquizar los satisfactores en función a ciertos valores que cumplen con el equilibrar las proporciones del cambio, es decir, los bienes objeto de ése deben tener un valor igual o semejante aunque su naturaleza puede ser distinta, surgiendo con ello el precio relativo.

La distancia, el incremento de transacciones, la acumulación de sobrantes y lo percedero de ciertos productos, provocan que sea indispensable uniformar un patrón de cambio y escoger una sola mercancía como moneda por ejemplo: la sal, animales, etc.

Por lo anterior, al usarse esta clase de moneda, aumenta y se facilita el volumen de operaciones comerciales quedando atrás, la relación directa consumo-producción, pues ya no constituye una solución a las necesidades grupales que han descubierto la posibilidad de intercambiar la producción con fines de acumulación.

El número y complejidad de las transacciones, hacen que la moneda se convierta de una base estimada para valorizar, a un medio de pago perfectamente definido en su equivalencia, fraccionado y uniforme.

Cuando por fin se utilizan metales preciosos como moneda, se asegura su permanencia en el tiempo además de resultar práctica su conservación y manejo.

Un cambio importante sucedió varios siglos después, lo constituye la emisión de papel moneda ya que rompe con el principio hasta entonces tradicional, del intercambio directo y lo transforma a un intercambio representativo, pues mientras la moneda transmite directamente su valor intrínseco, el papel moneda solo representa simbólicamente el valor que indica.

La nueva idea nos lleva a pensar que el papel moneda es una forma de crédito, el cual es protegido por una serie de reglas jurídicas, económicas y financieras respetadas por sus usuarios, de esta última forma es como hoy la conocemos, sin embargo implica un intercambio simultáneo donde el otorgamiento del bien y el pago en moneda, se hacen al mismo tiempo.

Pero esto dificulta en ocasiones su empleo por varias razones que en seguida son explicadas:

- a. Naturaleza del satisfactor. Los satisfactores no son siempre de consumo constante, si no cíclico, por lo que debe haber un proceso de producción y acumulación para satisfacer la demanda en su momento oportuno. Durante dicha producción, existen costos que serán recuperados con ingresos futuros.
- b. Lapso entre costos e ingresos. Al registrarse los primeros cuando se conocen y hasta que se realizan, los segundos, no tienen una identificación en el tiempo con el flujo de efectivo.
- c. Oportunidad de la necesidad. La necesidad del satisfactor, sin que en ese momento se cuente con los recursos necesarios, pero exista la seguridad de tenerlos a futuro.

El común denominador de las tres causas antes descritas, es el factor tiempo llegando así al concepto Crédito.

Es normal que para compensar diferencias en tiempo, una persona ceda en un momento dado un bien a cambio de un pago futuro, suscribiéndole los documentos que representan una promesa u orden de pago exigible a cierta fecha, siendo estos los llamados títulos de crédito, o documentos que amparan la propiedad denominados facturas.

En diferentes momentos de la historia, aparecen las diversas clases de títulos de crédito que hoy conocemos, todos como respuesta a las operaciones comerciales y demandas particulares de cada época, pero siempre bajo el respaldo de una legislación que garantice al acreditante la recuperación de su dinero, pues la seguridad y confianza son elementos indispensables para la existencia del crédito.

Actualmente el uso del crédito está altamente difundido, siendo quizás las tarjetas bancarias una de sus formas más modernas y podríamos pensar que uno de los símbolos característicos de la época contemporánea sea precisamente el propio crédito.

1.2. Concepto de crédito.

Según el diccionario de la lengua española¹ la palabra crédito tiene varias acepciones, derivadas de su raíz latina “Creditum”(préstamo, deuda) entre ellas:

- a. Acción de creer lo que otro afirma.
- b. Derecho que uno tienen a recibir de otro, alguna cosa.
- c. Reputación, fama, autoridad.

A continuación hacemos mención de algunos conceptos de reconocidos autores:

- En un sentido genérico, crédito (del latín *crédere*) significa confianza. De una persona en quien se cree, a la que se tiene confianza, se dice que la persona es digna de crédito. En un sentido jurídico, habrá un negocio de crédito cuando el sujeto activo, que recibe la designación de acreditante, traslada al sujeto pasivo, que se llama acreditado, un valor

¹ Real Academia Española. Diccionario de la lengua española, 22ª edición.

económico actual, con la obligación de devolver tal valor o su equivalente en dinero, en el plazo convenido.²

- La palabra crédito se deriva etimológicamente de la palabra “credo” la cual significa “creo”. En otras palabras crédito significa otorgar confianza.³

Todos los conceptos anteriores nos llevan a una sola idea que es la confianza, “crédere”, misma que está inherente en el término crédito y sin la cual no podría existir ya que constituye la seguridad en la actuación de alguien o de algo.

En conclusión podemos entender la palabra crédito como “la acción de prestar dinero o suministrar mercancías o servicios, a cambio de un valor equivalente a futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado, sin mas garantías que la confianza en la persona a quien se da”.

En términos económicos, el crédito es un instrumento de cambio que facilita y agiliza la circulación de la riqueza, al mismo tiempo se multiplica la capacidad productiva de los capitales.

El crédito tiene como características generales:

- a. La existencia de la relación deudor – acreedor.
- b. La confianza en la relación.
- c. El tiempo pactado para su término.
- d. Los intereses o precio a la disposición de los fondos.

1.3. Clasificación del crédito.

Debido a la diversidad de operaciones en las que se utiliza el crédito, a las circunstancias y variantes de cada una, y a las múltiples actividades para las que se emplea, se hace necesario establecer clasificaciones que faciliten su estudio.

² Cervantes A., Raúl, Títulos y operaciones de crédito, 9ª ed, Ed. Herrero, 1976, México D.F., p.207-208.

³ Molina Aznar, Víctor E., Estrategias para otorgar créditos sanos, 1ª ed, Ed. Ediciones Fiscales ISEF, 1995, México D.F., p 39.

1. Clasificación del crédito por su uso:

a. Crédito de inversión.

Este tipo de crédito es aquel que se otorga con el objeto de colocar capitales en manos de terceros, para recuperarlos en fecha distante de aquella en que se hizo el préstamo, recibiendo adicionalmente un determinado porcentaje de interés. Por lo general, este tipo de crédito se origina en la necesidad de colocar capitales excedentes o improductivos que no se quieren poner en producción directamente por su poseedor, dentro del crédito de inversión quedan clasificadas, las cantidades entregadas con garantía hipotecaria, las inversiones en bonos en cuenta corriente con inversiones. La inversión en acciones no se considera crédito de inversión, ya que no señala fecha para la devolución del capital invertido, ni un interés pactado, este tipo de inversión puede recuperarse o perderse, y regenerar o no una utilidad.

b. Crédito Bancario.

Básicamente una institución bancaria es una empresa creada para comerciar con el crédito, decimos básicamente porque, junto a las operaciones de crédito este tipo de instituciones realizan otras como manejo de cuenta de cheques, custodia de valores, cambio de divisas, etc. las cuales no pueden catalogarse como la verdadera base de la existencia de la actividad bancaria.

En contraste con el crédito de inversión se presenta el crédito bancario, caracterizado por su corta duración, esta situación se debe a que los bancos comerciales reciben los depósitos de sus clientes que son la fuente principal de los fondos disponibles para sus operaciones de crédito, a condición de ser pagaderos a su requerimiento.

El crédito bancario tiene gran importancia en un sistema económico, pues al otorgar créditos, los bancos están creando medios de pago. El objetivo principal del crédito bancario es hacer funcionar las actividades de producción, distribución y consumo.

c. Crédito Comercial.

Los créditos comerciales generalmente no dan origen a estudios muy profundos de los estados contables. Las relaciones se hacen más liberales con el transcurso del tiempo, en la medida en que el deudor va cumpliendo con sus obligaciones y aumentado paulatinamente el volumen de sus compras.

El crédito para la adquisición de bienes de cambio tiene por finalidad permitir una mejor evolución del giro del negocio, al venderse, estos bienes se convierten, inmediatamente o a cierto plazo, en dinero, lo que a su vez crea la necesidad de reemplazarlos por nuevas materias primas, mercancías, etc. Es por ello que la vinculación crediticia entre acreedor y deudor es constante.

El acreedor prestará atención, preferentemente, a la frecuencia y al volumen de sus compras, así como a la puntualidad con que son abonadas. Mientras las facturas sean atendidas en los plazos fijados, el proveedor difícilmente negará la ampliación del margen del crédito.

d. Crédito al consumidor.

Es el que concede una empresa mediante la entrega de productos o servicios a su clientela a cambio de recibir su valor, con o sin intereses pactados u ocultos en una fecha futura y no en el acto de la entrega del bien o la prestación del servicio. Es importante observar que el interés que se recibe como consecuencia del aplazamiento del pago puede figurar con toda claridad en el convenio de la venta a crédito o puede ocultarse bajo la forma de un aumento en el precio del artículo.

2. Clasificación del crédito en atención a las condiciones de pago:

a. Crédito normal o contado comercial.

Se nombra así al crédito pactado cuando el deudor conviene liquidar lo comprado en un periodo establecido que puede ser de 8, 15, 30, 60 o 90 días. Tiene como característica especial la inexistencia de un interés aceptado, y casi nunca lo respaldan títulos de crédito.

b. Crédito a plazos.

Consiste, como su nombre lo dice, en dividir el vencimiento de una obligación nacida de la adquisición, compra o uso de bien o servicio, en varias partes con fechas de vencimiento distantes, separadas entre si por iguales periodos de tiempo, se produce este tipo de crédito cuando el consumidor final o usuario adquiere bienes o servicios de un valor elevado cuyo pago total de inmediato o en un corto periodo de tiempo hace difícil o imposible generar la operación (compra de automóviles, línea blanca, etc.).

c. Crédito fijo con límite renovable o revolvente.

Esta moderna concepción crediticia fija al deudor un límite de crédito para las compras que puede realizar, saturándose el crédito concedido cuando el valor de los bienes o servicios adquiridos por el cliente llega al límite autorizado o prefijado, quedando la cuenta cerrada para mas adquisiciones hasta que el deudor efectúa un pago; a partir de este vuelve a quedar abierta la cuenta por el mismo valor que representa el pago efectuado. Normalmente este tipo de cuentas tienen periodos cortos de vencimiento (8, 15, 30, 60 o 90 días).

Este crédito por lo general, no causa intereses al cliente utilizando la empresa otorgante el mismo plazo que a ella le dan sus proveedores, y obligándola, para el buen éxito de sus operaciones a llevar un estricto control y, una rotación adecuada de sus inventarios.

d. Crédito garantizado.

Según este sistema, el crédito concedido previo análisis del deudor llega hasta determinado límite y, mientras la cuenta no lo sobrepase, el cobro de la cantidad queda totalmente garantizado, el límite establecido puede ser variable o invariable: si la garantía ofrecida y aceptada es fija, como pudiera ser la resultante de un límite establecido por la intervención de un fiador o de un valor en prenda que sirve para respaldar la cantidad adeudada, el crédito tiene automáticamente el límite señalado por quien se solidariza con el pago de la obligación o el valor de la prenda entregada en garantía; si la garantía reside en el saldo favorable que el deudor tenga en otra cuenta con el acreedor, comprometiéndose éste a informar periódicamente al fiador los saldos mensuales, suspendiéndose el crédito únicamente cuando quien garantiza la operación así lo solicite y garantizando el saldo hasta su solicitud.

3. Clasificación del crédito por el sujeto:

a. Crédito público.

El crédito público es para el uso del Estado, comprende todos los créditos otorgados a instituciones gubernamentales, a los estados y municipios, así como el gobierno federal, en las últimas décadas, los gobiernos federales, estatales y municipales se han visto en mayor necesidad de operar con créditos para cumplir con las crecientes inversiones y costos de satisfacer las necesidades públicas con escuelas, carreteras, salubridad pública, bienestar social, gastos militares, etc. en todos los casos en que las necesidades de financiamiento sobrepasan los

ingresos, el gobierno no necesita girar contra su capacidad de crédito, esto se logra mediante la emisión de bonos y obligaciones de carácter interno o externo.

b. Crédito privado.

Se considera crédito privado al otorgado o ejercido por particulares; su manejo y ejecución están reglamentados por la ley, y regidos por las condiciones operativas del mercado.

1.4. La importancia del otorgamiento de crédito.

No se puede negar la importancia del crédito en nuestros días, pues forma parte del sistema cotidiano de vida.

A cualquier nivel, general o particular, su efecto es decisivo para las transacciones mercantiles que efectuamos.

El crédito equilibra las necesidades de dinero por un lado, con los sobrantes del mismo por el otro; viendo la idea expuesta, al nivel de un país, observaremos que existen numerosos capitales pequeños que solos no serían suficientes para generar riqueza pero que unidos por una institución de crédito pueden representar disponibilidades cuantiosas al servicio de aquellos que cuentan con elementos técnicos para lograr riqueza pero carecen de dinero indispensable, por supuesto todo tiene un costo y así los pequeños ahorradores obtienen una compensación por el uso de sus excedentes y el acreditado será quien la pague.

La importancia y utilidad del crédito queda manifestada en lo anterior, ya que el acreditado genera con el dinero del acreditante, suficiente riqueza para obtener su ganancia y pagar el costo por el uso de ese capital.

Gracias al crédito que opera como nivelador del binomio uso-riqueza, no hay capitales improductivos por una parte ni por la otra, fuentes de trabajo, servicios, productos, etc., eliminados de la actividad económica, por carecer de recursos para poder operar.

El crédito incrementa notablemente la actividad económica ya que por su acción, no solo se mueven las transacciones de hoy sino también las de mañana.

El crédito forma parte importante en los estilos de vida contemporáneos y sin duda ha modificado los hábitos de compra del consumidor, por eso nadie puede negar que el crédito ocupa un lugar importante en los negocios.

En primer lugar, reconoce la realidad del mercado. Las instituciones financieras no siempre pueden o podrán otorgar el crédito que los clientes necesitan; sin embargo, alguien deberá dárselos.

En segundo lugar, el crédito reconoce la importancia de dar a los clientes lo que desean o lo que necesitan; en este caso ellos, quieren y necesitan crédito para el consumo de los productos.

En tercer lugar, el crédito mejora la empresa. Mediante él, la empresa puede incrementar sus ventas, obtener utilidades más altas y tener una cartera de clientes más amplia, entre otras ventajas. Este rango tan extenso de beneficios no estará disponible desde otra área del negocio.

Es obvio, entonces, que los programas de crédito deberán ocupar un lugar importante en la organización: el primer lugar, porque son estos programas los que pueden ayudar en gran medida a generar grandes utilidades que se reflejarán en los resultados de la empresa.

CAPÍTULO 2

OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

2. OTORGAMIENTO DE CRÉDITO.

2.1. Bases del crédito.

Quiénes hemos hecho del crédito una profesión, sabemos que cada operación implica un riesgo que debemos ser capaces de evaluar y escoger entre lo superficial y sustancial, para emitir juicios firmes e imparciales que deberán traducirse en decisiones que nos permitan asumir una responsabilidad.

Carácter, capacidad, capital y condiciones, son los elementos fundamentales que deben ser examinados para determinar los riesgos del crédito; quizás existan algunos otros factores que puedan tener influencia sobre el comportamiento de éstos, pero serán accesorios y quizá no menos importantes en algunos casos, por lo que es necesario que sean considerados en el análisis del mismo modo que nos referimos a ellos para medir su impacto sobre los primeros.

2.1.1. Carácter ó Personalidad.

Es el elemento fundamental que debe considerarse para determinar los riesgos del crédito y constituye las normas de conducta de las empresas o de los individuos para cumplir con sus obligaciones de toda índole, con absoluta honradez, responsabilidad e integridad.

Como se ha afirmado, el crédito es confianza, quien hace uso de él, debe estar dispuesto a pagarlo en el tiempo en que se ha comprometido, y quien lo otorga, debe tener la seguridad del deseo de pago de su deudor.

Esta certeza sólo se puede tener si las cualidades de honorabilidad e integridad se manifiesta a través de la reputación que ha logrado comercialmente la persona.

2.1.2. Capacidad.

Este es otro elemento que debe ser considerado para el otorgamiento de crédito, pues no es suficiente que el acreditado quiera pagar, lo importante es que lo pueda hacer, es decir, que tenga liquidez para hacerlo; para lograr esto debe tener la capacidad en dos sentidos, que en última instancia se resume en uno: la capacidad empresarial y capacidad económica; la primera normalmente genera la segunda. Si un empresario tiene habilidad, el uso que haga de crédito debe tener como resultado la generación de la liquidez necesaria para hacer frente a sus obligaciones y obtener utilidad.

La capacidad de pago puede estar afectada por diversos factores ajenos al deseo de los acreditados, como retrasos en el pago de sus clientes, por lo que es necesario que se evalúen todos aquellos aspectos que puedan afectar la liquidez.

2.1.3. Capital.

Este elemento lo constituye el patrimonio de la empresa o persona y está formado por bienes que en última instancia representa la garantía del crédito.

El patrimonio está formado por el capital que los dueños han decidido invertir para producir utilidades, el cual casi siempre se compone por propiedades inmuebles, maquinaria y equipo que forman la unidad industrial. Los bienes incluidos en el activo son importantes para determinar la seguridad del crédito, ya que su disponibilidad y preservación son primordiales para calificar este elemento. Si el patrimonio está representado por inventarios o cuentas por cobrar, el desplazamiento de los primeros o la recuperación de las segundas es tan importante para dar solidez al crédito, como el aseguramiento de los activos.

La sensación de confianza sólo puede darse con la seguridad de que el cliente cuenta con bienes tangibles, para hacer frente al pago de la obligación contraída al facilitarle el crédito, aun cuando los resultados que él pudiera obtener no fueran acordes con sus previsiones.

Cuando los bienes de la empresa no se consideran suficientes o adecuados para dar solidez a la operación, es necesario adicionar otras garantías propiedad de los accionistas o de otros terceros interesados en el negocio.

La evaluación de los riesgos, en cuanto a la cuantificación del patrimonio, dependerá también de la estabilidad que tenga la empresa, pues no es lo mismo un negocio que tiene un historial de éxito a través del tiempo, que uno nuevo sin antecedentes, o una sociedad que depende de varios clientes o de productos que están sujetos a ser desplazados por moda o cambios tecnológicos.

Existen acontecimientos de tipo económico o social característicos de una época o lugar determinados, que deben ser tomados en cuenta para determinar el riesgo de una operación y que generalmente están fuera del control de las empresas y por ser impredecibles, constituyen uno de los mayores problemas en la concesión de crédito.

Estos fenómenos son elementos que afectan la liquidez y la seguridad del crédito, y por consiguiente tienen que estarse evaluando constantemente, no sólo para vigilar el riesgo de un negocio en particular, ya que pueden afectar a toda una localidad y tener efectos regionales o nacionales.

Independientemente del carácter general de las circunstancias que pueden estar afectando el entorno, es necesario analizar en particular las condiciones específicas que influyan, tanto en forma positiva como negativa, a la entidad que requiere de una decisión de crédito

2.1.4. Condiciones.

La cuarta “C” es representativa de las circunstancias externas que el administrador de crédito no debe prescindir de tener en cuenta. Se trata de las tendencias y otros factores que no dependen de la propia empresa.

La suma de estos elementos, conocidos como las cuatro “C”, determina el grado de riesgo de un crédito.

2.2. La solicitud de crédito.

La solicitud de crédito es el documento básico para el otorgamiento de un crédito, es con la cual se pone en marcha el proceso de autorización de crédito, esta forma nos tiene que aportar los datos y elementos que comprobados por medio de la investigación nos llevan a la aprobación o rechazo del crédito solicitado.

Es sabido que mientras mayor sea la información que llegue a recabarse con el propósito de otorgar un crédito, más sólida será la información que se tome.

No hay que perder de vista la relación que existe entre la información que sea requerida y el monto del crédito solicitado, esta proporción resulta indispensable mantenerla para evitar actitudes de rechazo por parte de los clientes a los cuales pudiera parecer fuera de proporción los requerimientos de datos, cuando el monto del crédito resulta de baja cuantía.

A continuación se enuncian algunos de los elementos que integran una solicitud de crédito:

- La razón social de la empresa y el tipo de sociedad que ostenta, esto último reviste una enorme importancia, pues la Ley General de Sociedades Mercantiles reconoce varios

tipos de sociedad cada una con características especiales, sobre todo en lo referente a la responsabilidad ante terceros. En el caso de ser una persona física, el del dueño, con la indicación de su nombre y sus dos apellidos.

- El objeto social para el cual fue constituida; verificando si está actuando conforme a él en su totalidad o parcialmente, y si el motivo o la razón del crédito solicitado va en relación con su objetivo social
- Domicilio completo con la indicación de calle, número, y entre que calles se encuentra o bien, alguna referencia que permita su rápida localización, colonia, código postal, municipio, estado y teléfono.
- Fecha de constitución, esta nos indicará el tiempo que tiene operando, y su mayor o menor estabilidad, proporcionándonos un dato básico para calcular el riesgo asumido al conceder el crédito.
- Los datos que obran en el Registro Público de la Propiedad, éstos nos indicarán si la sociedad ha sido debidamente establecida y si han cumplido con los requisitos que exige la ley al respecto.
- La posible diferencia entre el capital inicial y actual revela el desarrollo de la empresa.
- El capital social de la empresa; el suscrito y el pagado. La comparación entre ambos indica la parte del capital que falta por aportar por parte de los socios.
- Fecha del último aumento de capital, monto del mismo y el objeto de su aumento.
- Quiénes integran el consejo de administración y quiénes son sus accionistas de la empresa. Este dato reviste gran importancia, pues sabemos que las empresas son reflejo de quienes las forman, y sus características y medio de operar guardan un íntima relación con las de sus socios y principales directivos.
- Quién ostenta el cargo de representante legal de la sociedad, los datos de la escritura pública. Este dato deberá investigarse a fondo, pues los documentos suscritos deberán ir firmados por la persona autorizada en este documento, evitando así dificultades posteriores al cobrar el crédito.
- Los bienes raíces que poseen la empresa y sus accionistas, verificar que estén a nombre del solicitante del crédito, de lo contrario no proporcionarán ninguna garantía, ni deberán formar parte de su activo fijo.
- Los datos sobre los estados financieros comprendidos en el cuerpo de la solicitud son un breve resumen de los aspectos más importantes, pero deberán acompañarse de una copia de los estados financieros completos del solicitante y los anexos principales, con el objeto

de conocer en forma exacta la situación financiera del solicitante, verificando si están o no dictaminados por un auditor, los cual los hace más fidedignos.

- Referencias personales y comercial dando nombre, domicilio y teléfonos de cada uno, y en su caso , el nombre y puesto de quien pudiera dar la información que se requiera.
- Banco o bancos con que opera la empresa con la indicación de la sucursal en la cual es llevada su cuenta, así como la naturaleza de los créditos otorgados, la indicación de su monto y plazo para cubrirlos. Saldo actual de los mismos.
- Créditos que le han sido otorgados por empresas con la indicación de su monto y plazo de pago. Si las operaciones se documentaron y qué garantías fueron otorgadas.

No hay que perder de vista que estos elementos deben de ajustarse a las necesidades específicas de cada empresa en particular, a sus políticas y sobre todo, a los volúmenes de crédito que se otorgarán.

En las siguientes páginas se muestran formatos de solicitudes de crédito.

**Formato Número 1. Solicitud de Crédito Persona Físicas.
(Anverso)**

CÍA. X, S.A. de C.V.
SOLICITUD DE CRÉDITO – PERSONAS FÍSICAS

Número de Solicitud: _____

Número de Cuenta: _____

Línea de crédito solicitado: \$ _____ Fecha : _____

Condiciones de pago : _____ días.

DATOS PERSONALES

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)
------------------	------------------	------------

Edad	R.F.C.	Estado Civil	Casado por régimen	Núm. dependientes
------	--------	--------------	--------------------	-------------------

DOMICILIO FISCAL

Calle	Núm. Ext.	Núm. Int.	Colonia	Delegación ó Municipio	Entidad
-------	-----------	-----------	---------	------------------------	---------

Código Postal	Teléfono	Teléfono	Fax.	E-mail.
---------------	----------	----------	------	---------

REFERENCIAS COMERCIALES

Razón Social del Proveedor	Teléfono	Límite de Crédito	Cliente desde (fecha)
----------------------------	----------	-------------------	-----------------------

Razón Social del Proveedor	Teléfono	Límite de Crédito	Cliente desde (fecha)
----------------------------	----------	-------------------	-----------------------

Razón Social del Proveedor	Teléfono	Límite de Crédito	Cliente desde (fecha)
----------------------------	----------	-------------------	-----------------------

REFERENCIAS BANCARIAS

Banco	No. Cuenta	Sucursal	Tipo	Teléfono	Contacto
-------	------------	----------	------	----------	----------

Banco	No. Cuenta	Sucursal	Tipo	Teléfono	Contacto
-------	------------	----------	------	----------	----------

Banco	No. Cuenta	Sucursal	Tipo	Teléfono	Contacto
-------	------------	----------	------	----------	----------

Formato Número 1. Solicitud de Crédito Persona Físicas.
(Reverso)

Bienes inmuebles.

Propiedad	Ubicación	Escritura
-----------	-----------	-----------

Propiedad	Ubicación	Escritura
-----------	-----------	-----------

Autorización para trámite de crédito.

Por este conducto, autorizo a la CÍA. X, S.A. de C.V. para que lleve a cabo investigaciones y monitoreo periódico, sobre el comportamiento crediticio de la empresa que represento, en la Sociedades de información crediticia que estime conveniente.

Asimismo, declaro que conozco la naturaleza y alcance de la información que se solicitará y bajo protesta de decir verdad, manifiesto que los datos aquí proporcionados son verdaderos.

CÍA. X, S.A. de C.V., guardará estricta confidencialidad de los datos asentados en esta Solicitud de Crédito.

Nombre, sello y firma del Solicitante

Lugar y Fecha

**Formato Número 2. Solicitud de Crédito Persona Morales.
(Anverso)**

**CÍA. X, S.A. de C.V.
SOLICITUD DE CRÉDITO – PERSONAS MORALES**

Número de Solicitud: _____

Número de Cuenta: _____

Línea de crédito solicitado: \$ _____

Fecha : _____

Condiciones de pago : _____ días.

DATOS GENERALES

Razón Social	
--------------	--

R.F.C.	Escritura Constitutiva No.	Giro
--------	----------------------------	------

DOMICILIO FISCAL

Calle	Núm. Ext.	Núm. Int.	Colonia	Delegación ó Municipio	Entidad
-------	-----------	-----------	---------	------------------------	---------

Código Postal	Teléfono	Teléfono	Fax.	E-mail.
---------------	----------	----------	------	---------

DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)
------------------	------------------	------------

Calle	Núm. Ext.	Núm. Int.	Colonia	Delegación ó Municipio	Entidad
-------	-----------	-----------	---------	------------------------	---------

Código Postal	Teléfono	Fax	R.F.C.	Poder Notarial
---------------	----------	-----	--------	----------------

REFERENCIAS COMERCIALES

Razón Social del Proveedor	Teléfono	Límite de Crédito	Cliente desde (fecha)
----------------------------	----------	-------------------	-----------------------

Razón Social del Proveedor	Teléfono	Límite de Crédito	Cliente desde (fecha)
----------------------------	----------	-------------------	-----------------------

Razón Social del Proveedor	Teléfono	Límite de Crédito	Cliente desde (fecha)
----------------------------	----------	-------------------	-----------------------

**Formato Número 2. Solicitud de Crédito Persona Físicas.
(Reverso)**

REFERENCIAS BANCARIAS

Banco	No. Cuenta	Sucursal	Tipo	Teléfono	Contacto

Banco	No. Cuenta	Sucursal	Tipo	Teléfono	Contacto

Banco	No. Cuenta	Sucursal	Tipo	Teléfono	Contacto

Bienes inmuebles

Propiedad	Ubicación	Escritura

Propiedad	Ubicación	Escritura

Situación Financiera del Negocio

\$	\$	\$
Activo Total	Pasivo Total	Capital

Otros Datos

Ejecutivo de Compras	Ejecutivo de pagos	Días y horarios de revisión y pago

Autorización para trámite de crédito.

Por este conducto, autorizo a la CÍA. X, S.A. de C.V. para que lleve a cabo investigaciones y monitoreo periódico, sobre el comportamiento crediticio de la empresa que represento, en las Sociedades de información crediticia que estime conveniente.

Asimismo, declaro que conozco la naturaleza y alcance de la información que se solicitará y bajo protesta de decir verdad, manifiesto ser representante legal de la empresa mencionada en esta autorización.

CÍA. X, S.A. de C.V., guardará estricta confidencialidad de los datos asentados en esta Solicitud de Crédito.

Nombre, sello y firma del Solicitante

Lugar y Fecha

2.3. La investigación de crédito.

La investigación del crédito constituye uno de los pasos más delicados en cuanto a este aspecto toca. Durante la investigación de crédito comprobamos la veracidad de los datos plasmados en la solicitud de crédito por parte del cliente, además, de evaluar información que no se plasma en la misma.

El criterio a seguir para aceptar o rechazar una solicitud, definir hasta qué punto podemos tolerar y hasta cuál debemos abstenernos de otorgar crédito, es en sí riesgoso y delicado. Por un lado, los créditos liberales pueden crear costos elevados originados principalmente por la cancelación de cuentas incobrables; si lo vemos por otro lado, el ser meticuloso y conservador puede traer consigo pérdidas por reducciones en nuestros ingresos por ventas o servicios. Ambas situaciones tienen un efecto negativo en los resultados de un negocio, por lo que debe buscarse un punto que optimice por una lado el otorgamiento de créditos y por el otro la captación de ingresos.

El sano otorgamiento del crédito se finca en una adecuada y completa investigación previa a su otorgamiento y esto constituye una base, a su vez, para una sana recuperación de las cuentas y documentos por cobrar.

Cuando por descuido involuntario, negligencia o bien por exceso de confianza del departamento de crédito se omite alguno de los requisitos fijados para el otorgamiento de un crédito, es cuando surgen los problemas de las cuentas de lenta recuperación o bien definitivamente incobrables.

Como consecuencia de lo anterior, es necesario hacer un estudio cualitativo de las empresas o personas físicas sujetas a la investigación, además de un análisis frío de los aspectos numéricos o cuantitativos.

La investigación de crédito tiene que ser la herramienta que nos ayude a verificar los datos de la solicitud de crédito y a obtener otra información necesaria para tomar la decisión del otorgamiento o no de un crédito.

La información que se puede o debe obtener de la investigación de crédito es:

- La seriedad que adopta en sus tratos el dueño o gerente general de la empresa, es decir, su fama pública.

- Qué imagen tiene el negocio. Grado de prestigio en la localidad y en su zona de influencia.
- El número de sus distintos registros ante las diversas autoridades fiscales.
- Los antecedentes legales del negocio.
- Los seguros y fianzas que hubiere contratado para la protección de sus activos y quién o quiénes son los beneficiarios.
- Inversiones que la empresa tiene en otros negocios.
- Si forma parte de algún corporativo.
- Situación de sus activos fijos. Grado de utilización del arrendamiento financiero.
- Si se trata de una empresa única o bien cuenta, además, con alguna o algunas sucursales y en qué lugares se encuentran establecidas.
- La marca o marcas de los productos que fabrica y/o vende. Grado de aceptación de los mismos.
- El consumo estimado por parte del cliente.
- Nombre, dirección y teléfono del avalista, así como el lugar donde trabaja, tomando nota del puesto que ocupa.
- Nombre, domicilio y teléfono del propietario del local que ocupa el negocio.
- Pasivos en moneda extranjera.
- Los datos e información acerca de la empresa contenidos en revistas técnicas especializadas, periódicos y boletines financieros.
- Análisis acerca de la situación económica del país y tendencia mundial acerca del o los productos que fabrica y/o vende la empresa.
- Si es objeto de la autoridad fiscal.
- Análisis de la antigüedad de saldos y la rotación de las cuentas por cobrar, así como el análisis acerca de la composición de los inventarios y su rotación.
- Estados financieros por un determinado lapso.
- Estado de origen y aplicación de recursos dictaminado.
- Los informes de la Bolsa de Valores.
- Otros que se considere adecuado conocer de acuerdo al monto del crédito.

2.3.1. Análisis Cualitativo.

El estudio del análisis cualitativo se desarrollará sobre el conocimiento interno de la empresa, de los bienes o servicios que produce o comercializa, del entorno en que se desenvuelve y de la reputación moral y capacidad del ente acreedor.

A continuación se presenta un cuadro donde se enuncian los elementos que debemos estudiar en el análisis cualitativo.



2.3.2. Análisis Cuantitativo.

Una vez que se cuenta con el adecuado conocimiento del solicitante se requiere efectuar la evaluación financiera que ratificará o modificará las apreciaciones recibidas.

En las decisiones de crédito no podemos basarnos solamente en los aspectos cualitativos de las empresas, ni tampoco exclusivamente en el análisis cuantitativo de los estados financieros, sino que debemos buscar interrelación y congruencia en ambos factores.

El análisis financiero no proporciona una respuesta categórica a todas las preguntas que pudieran surgir para la autorización de un crédito, pero sí pueden señalar el camino que debe seguirse para ampliar las investigaciones y llegar a una decisión.

El estudio de los estados financieros que se realiza para efecto de otorgar crédito, se supone que es efectuado por expertos que deben saber que los índices o razones que se desprenden de los mismos no son similares para todo tipo de empresas y que no todos los negocios que operan en una sola rama suelen ser iguales.

Una limitante que tienen las cifras financieras, es que muchas están determinadas en función de estimaciones y otras están registradas a su valor histórico y su precio actual es muy distinto al que aparece en la contabilidad.

No podemos ignorar que en la práctica profesional del otorgamiento de crédito es común encontrar estados financieros que no presentan cifras fidedignas de su operación por diversas causas, o que la agrupación o conceptualización de los diferentes renglones que lo integran, no son todo lo significativo que nosotros quisiéramos y, como algunos de ellos son de situación a una fecha determinada, dificulta su comparación con periodos anteriores o con otras empresas similares o que pueden correlacionarse.

Dado que las empresas son dinámicas, la época de la información al momento del análisis o de la decisión, puede no ser la más adecuada.

Lo manifestado en los párrafos anteriores son dificultades que se tienen que sortear, ya que poco puede hacer el analista o quien decide crédito, para que las empresas que atienden, elaboren sus estados financieros con técnicas que permitan formularlos dentro de los principios enunciados.

Los estados financieros que tienen que ser objeto de análisis para fines de crédito son:

- El estado de situación financiera.
- El estado de resultados.
- Estado de origen y aplicación de recursos.
- Estado de costo de producción.
- Estado de cambios en el capital contable.

Para efectos de un análisis correcto de estos estados financieros es requisito indispensable que no sean consolidados y preferentemente se preparen de manera comparativa.

Existen diversas técnicas para realizar el análisis de los estados financieros; no se puede decir que alguna sea la mejor, más bien se complementan y deben ser usadas dependiendo de las necesidades que el caso amerite; lo importante será la adecuada interpretación que le dé quien realiza el análisis y que a través de la misma obtenga los resultados pretendidos, que para el caso que nos ocupa serían las decisiones de crédito.

Los métodos de análisis más conocidos y de aplicación práctica son los siguientes:

A. Métodos de análisis vertical. {

1. De razones simples.
2. De razones estándar.
3. De porcentajes integrales.

B. Métodos de análisis horizontal. {

1. De aumentos y disminuciones.
2. De tendencias.

A. Métodos de análisis vertical. Son los que se aplica a los estados financieros a una misma fecha y consisten en estudiar detalladamente los resultados de una empresa mediante la relación de las distintas partidas que lo integran.

Método de razones. Este fue el primer método que se utilizó para analizar los estados financieros, su correcta utilización puede indicar los puntos débiles en el negocio y mostrar algunas fallas en el mismo.

1. De razones simples. Este método consiste en determinar las diferentes relaciones de dependencia, que existen al comparar geoméricamente los valores presentados con números absolutos en los estados financieros, con el objeto de proporcionar una idea de la situación existente o de los resultados obtenidos.

Entre las razones simples más utilizadas se encuentran las siguientes, que se aplican para conocer:

Solvencia.

La solvencia es la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

Solvencia Inmediata o Prueba del ácido. Esta razón parte de la base de que en un momento dado, únicamente los valores disponibles del activo circulante estarán afectos al cumplimiento inmediato de las obligaciones a corto plazo. La fórmula para determinarla es:

$$\text{Solvencia Inmediata o Prueba del ácido} = \frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Solvencia Circulante. Esta razón considera una situación menos rigorista que la anterior, y se basa en que las deudas a corto plazo están garantizadas con los valores del activo circulante, ya que serán estos últimos las fuentes a las que se acuda para el pago de las deudas próximas a vencer.

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

Estabilidad.

La estabilidad de la empresa radica fundamentalmente en la estructura de capital, que es la proporción que existe entre las aportaciones hechas por accionistas también llamado capital

propio y capital de terceros o capital ajeno en la empresa. La estabilidad es la capacidad de la empresa de hacer frente a sus compromisos en el mediano y largo plazo.

Por lo tanto para asegurar el desarrollo, normal de las actividades en el futuro, será necesario conocer la proporción en que se encuentra el capital entre sus dos fuentes de recursos.

Las fórmulas para determinar esta proporción son:

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$$

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Pasivo a corto plazo}}{\text{Capital Contable}}$$

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital Contable}}$$

Productividad.

La productividad es el hacer mas productos con los mismos insumos materiales y financieros.

Las fórmulas para determinar el índice de productividad son:

$$\text{Productividad sobre inventarios} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inventarios}}$$

Esta razón indica el tiempo que se requiere para convertir los inventarios en efectivo o bien, en la cuenta de un cliente.

$$\text{Productividad sobre el capital} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital Contable}}$$

Mediante esta razón se puede apreciar si el capital inicialmente invertido, más lo acumulado a través del tiempo está generando suficientes ventas.

$$\text{Productividad sobre activo fijo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo fijo}}$$

Con el uso de esta razón será posible determinar si existe una proporción adecuada entre el activo fijo y las ventas.

Rentabilidad.

La rentabilidad es la razón de ser de toda empresa. Nos indica la renta o el retorno que los accionistas perciben a cambio de la inversión, riesgo y esfuerzo que desarrollan.

Las fórmulas que miden esta proporción son:

$$\text{Rendimiento sobre el capital en acciones comunes} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$$

Esta razón muestra cuál es la productividad de la empresa en relación al capital invertido por los socios, más los conceptos que se hubieren acumulado durante la vida de la empresa.

$$\text{Rentabilidad en relación con las ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Con esta razón se puede ver el rendimiento que por cada peso de ventas tiene la empresa. Mientras más elevado sea el porcentaje, es mejor.

$$\text{Rentabilidad al margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo total}}$$

Mediante esta razón podrá apreciarse, también, la productividad en relación al total de los recursos de la empresa.

Eficiencia y efectividad.

La eficiencia es el hacer más con menos, es el tener una planta productiva que cada vez realiza más productos o servicios con menos insumos. La efectividad es el llegar a los objetivos y lograr resultados.

Para medir estos dos factores podemos usar las razones de actividad o eficiencia, que miden la eficiencia de las cuentas por cobrar y por pagar, la eficiencia del consumo de materiales de producción.

Rotación de las cuentas por cobrar. La razón de cambio de las cuentas por cobrar proporciona informes sobre la calidad de las cuentas por cobrar de la empresa y de qué tan exitosamente está la empresa en sus recaudaciones.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar en días} = \frac{\text{Días en el año}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

Al relacionar geoméricamente el año con la rotación de cuentas por cobrar, arroja el resultado de días que es el tiempo que tardan en convertirse en efectivo las ventas a crédito.

Rotación de las cuentas por pagar. Esta rotación indica la frecuencia de pago a los proveedores, una adecuada rotación proporciona una idea sobre el prestigio de crédito que goza la empresa.

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras Netas a Crédito}}{\text{Saldo promedio de Cuentas por Pagar}}$$

$$\text{Rotación de cuentas por pagar en días} = \frac{\text{Días en el año}}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

Rotación de Inventarios. Esta razón nos ayuda a determinar con qué eficacia administra la empresa el inventario u obtener un indicador de liquidez del inventario.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de inventarios}}$$

$$\text{Rotación de inventarios en días} = \frac{\text{Días del año}}{\text{Rotación de Inventarios}}$$

2. De razones estándar. Este método tiene por finalidad el establecimiento de razones que servirán como medida de eficiencia, y al mismo tiempo de control al compararse con ellas los resultados obtenidos.

La base para el cálculo de las razones estándar son las razones simples, puesto que al analizar sus resultados durante varios períodos transcurridos dentro de una actividad normal vendrán a constituir una razón estándar.

Para la determinación de las razones estándar pueden utilizarse diversos medios como el promedio aritmético, promedio geométrico, mediana, etc.

Si ha de aceptarse que la razón estándar es la medida de eficiencia, y al mismo tiempo elemento de control por medio de la comparación que con ella se haga de los resultados que se han obtenido, habrá que reconocer dos tipos de razones, principalmente:

- Las razones internas. Son aquellas que se han elaborado con las informaciones de la propia empresa contempladas generalmente en sus registros.
- Las razones externas. Son las que para su elaboración utilizan información de otras empresas pero dedicadas al mismo giro o actividad.

3. Método de porcentajes integrales. En este método de análisis cada uno de los renglones de un estado financiero se reduce a porcentajes, tomando el total como base del cien por ciento. Este método se basa al principio que señala “ el todo es igual a la suma de sus partes “ en donde al todo se le asigna el valor del cien por ciento y a sus partes un por ciento relativo.

En el caso del estado de situación financiera se toma como cien por ciento el activo total, y también la suma del pasivo más capital, pero cualquier rubro del balance puede tomarse de base y sus conceptos parciales referirse a la suma de los mismos, representada por el cien por ciento.

En el caso del estado de resultados generalmente se toma a las ventas netas como base del cien por ciento, en esta forma se aprecia mas fácilmente la situación que guarda cada una de las partidas con el total de las mismas.

B. Método de análisis horizontal. Se basa en el estudio ó análisis que se hace de varios estados financieros, se aplica a los estados financieros de dos ó más ejercicios o periodos para observar los cambios experimentados en los valores del negocio. Bajo este método de análisis puede demostrarse el desarrollo que ha tenido un negocio a través de dos ó más ejercicios, y al mismo tiempo proporciona una idea sobre su proyección futura. Dentro de los métodos de análisis horizontal se encuentran los siguientes:

1. Método de aumentos y disminuciones. Este método consiste en comparar cifras homogéneas de los estados financieros, iguales entre sí, correspondientes a dos ó más periodos.

Al comparar los estados financieros, se podrán observar los principales cambios sufridos en las cifras. Dichos cambios proporcionan una guía al interesado sobre lo que está sucediendo o cómo se están transformando los diferentes conceptos que integran la entidad económica.

La utilidad de la información que proporcionan los estados financieros comparativos, depende en gran medida de la información adicional que explique el cuándo, el cómo y el por qué de las circunstancias que prevalecieron y cómo influyeron en los cambios.

De cada concepto que integra los estados financieros, deben mostrarse los aumentos y disminuciones en términos absolutos y en porcentajes relativos con respecto al año o período precedente. La aplicación del método facilitará la interpretación de los resultados, seleccionando para su estudio e investigación, las cifras que presentan cambios significativos.

2. Método de tendencias. Se usa la palabra “tendencia” para indicar las altas y bajas de los renglones que integran los estados financieros a través de varios periodos. Para establecer las tendencias de los factores que intervienen en varios periodos, se debe tomar como base de comparación el año que tenga mayor significado, usualmente se escoge el primero y se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Tendencia de una partida} = \frac{\text{Importe de la partida del período en que se desea obtener la tendencia}}{\text{Importe de la partida en el período base}}$$

Una vez aplicado el método de análisis a las cifras de los estados financieros, el objetivo fundamental será establecer comparaciones entre las partidas que tienen alguna relación lógica entre sí. Ya que, un índice por sí solo no tiene ningún significado.

2.4. El límite de crédito.

No existen bases establecidas para determinar el límite de crédito para una persona física o moral en su primera operación de ahí que al otorgarlo siempre exista un riesgo mayor.

El límite de crédito varía según si se trata de una venta de bienes para el uso o consumo personal o bien a las empresas de personas físicas.

Límite de crédito para el consumo (Personas físicas).

Para determinar el límite de crédito se deberán tomar en cuenta las cuatro "C", pero de manera significativa, los siguientes elementos:

- El ingreso de una persona.
- El ingreso de la persona y de los hijos que vivieren en el mismo hogar de sus padres y dieran una aportación al mismo.
- Bienes que posee.
- Otros ingresos familiares.
- Sus egresos.
- Número de personas que dependen económicamente de él.
- Su estabilidad en el trabajo, así como el tiempo que tiene desempeñándolo.
- La conducta del deudor, en especial su estabilidad en el hogar.
- Sus antecedentes de crédito con otras empresas, el monto otorgado y su cumplimiento en los pagos. Saldo actual.
- La seriedad del avalista que propone, en su caso, así como su solvencia económica.
- El resultado de la visita a su domicilio.
- Otros datos que pudieran reflejarse positiva o negativamente obtenidos en la investigación de crédito.

Es muy importante tener presente que una persona puede adquirir compromisos con posterioridad a la compra que haga en una empresa. Debido a ello, no resulta conveniente otorgarle un crédito en función del dinero sobrante mensual que obtenga. Así mismo, existe la posibilidad de que

pudiera haber una cierta contingencia en el deudor o en su familia que imposibiliten el pago de sus compromisos.

Debido a lo anterior, se inicia las operaciones otorgándole un crédito en función de la investigación para irlo aumentando paulatinamente procurando no hacerle otra venta hasta que haya cubierto todo el adeudo anterior, o bien las dos terceras partes del mismo siempre y cuando la suma de su saldo por pagar y el nuevo crédito no eleven demasiado la deuda y los pagos del cliente hubieran sido regulares.

Para estos efectos del crédito, lo conducente es obtener la firma conjunta del otro cónyuge en el documento que ampare el crédito.

En caso de que el monto de la operación rebase el importe del crédito que se le pueda otorgar a un cliente, aunque de no muy elevada cuantía, o bien se desea darle mayor solidez a la cuenta, puede solicitarse del deudor la firma de un avalista.

Límite de crédito a la empresa de Persona física.

El límite de crédito para efectos de la primera operación con empresas de persona física, o bien cuando se va a elevar su monto, se determina tomando en cuenta las cuatro "C", pero de manera significativa los siguientes elementos.

- La fama pública del empresario.
- Los bienes que posee el propietario.
- La habilidad para conducir el negocio.
- La estabilidad familiar del dueño de la empresa.
- El arraigo del negocio.
- La ubicación del negocio.
- La aceptación de los productos que produce y/o vende el negocio.
- Los créditos otorgados por otros proveedores en cuanto a su monto, plazo y seriedad en los pagos.
- El resultado de la obtención de datos de las referencias personales, bancarias y comerciales.
- El desarrollo del negocio en los últimos cinco años.

- La situación de la competencia.

Los elementos antes señalados, conectados directamente con la determinación del monto del crédito, son los que permitirán al ejecutivo de crédito y cobranzas tomar una adecuada decisión al respecto. Desde luego, un negocio de una persona física recibirá menos crédito, y las condiciones serán más limitadas en cuanto a plazo que a una moral, debido a que la vida y desarrollo de la empresa está condicionada a la del dueño, en la mayor parte de los casos. De ahí la necesidad, en estos casos, de obtener la firma de la esposa como coresponsable del crédito, si ello fuera posible, y lo justifique el monto de la operación. En el caso de un crédito de cuantía elevada con plazo largo de pago, lo más indicado es requerir, además, garantías colaterales que aseguren su recuperación en un tiempo razonable.

Límite de crédito a las Personas Morales.

El crédito a las personas morales es normalmente, en cuanto a su monto y plazo de pago, más elevado y amplio que el otorgado a las empresas de persona física debido a que por su propia naturaleza, sobreviven a aquellos que la formaron, excepto en circunstancias especiales. De ahí que en este caso se pueden otorgar los créditos con más confianza.

Para determinar el límite de crédito en este caso, se deberán tomar en cuenta las cuatro “C” y de manera significativa los siguientes elementos.

- El capital social de la sociedad.
- La personalidad de quienes componen el consejo de administración y de quien orienta la representación legal de la sociedad.
- Sus estados financieros. Si están dictaminados por contador público o no, y si lo están, para que fines fueron elaborados. Al ser confiables, el monto del crédito estará condicionado al resultado de su análisis.
- La aceptación que tienen los productos que fabrican y/o venden.
- El historial del negocio. De acuerdo a éste, las expectativas de desarrollo futuro.
- El grado de penetración de sus productos en el mercado. Su porcentaje estimado de la participación.
- La situación de la competencia y su grado de penetración en el mercado.

- El resultado de la obtención de datos de las referencias bancarias, comerciales u otras, dadas para este efecto.
- Los créditos otorgados por otros proveedores en cuanto a su monto, plazo y formalidad en los pagos.
- Si forma parte de un corporativo.
- Si es objeto de la auditoría fiscal.
- Otros datos que pudieran reflejarse positiva o negativamente, obtenidos en la investigación de crédito.

Un límite de crédito establecido empíricamente puede resultar más bajo o más alto que el adecuado para las circunstancias del cliente o prospecto. La información obtenida habrá de señalar al departamento de crédito y cobranza cuál puede ser el monto del crédito adecuado así como las condiciones de operación.

Entre las ventajas de decirle al cliente su límite de crédito están:

- El cliente retiene más fácilmente su límite cuando previamente lo conoce.
- El cliente puede planear sus compras de acuerdo con su límite de crédito.
- Hay menos oportunidades de un mal entendimiento posterior cuando el cliente conoce el límite de crédito desde un principio.

Algunas de las desventajas son las siguientes:

- El cliente puede ofenderse si se da cuenta de que el límite es una reflexión sobre su crédito establecido.
- El cliente puede considerar el límite como un máximo inflexible y como consecuencia de ello suspender compras.

Cuando un cliente se excede de su límite de crédito puede deberse a lo siguiente:

- Porque no hay un debido control dentro del departamento de crédito y cobranzas.
- Porque el cliente está requiriendo una ampliación en su límite de crédito, pero no ha realizado los trámites adecuados para ello.

Lo conveniente en estos casos es que si un cliente demanda formalmente un incremento en su límite de crédito o bien comienza a rebasarlo de manera esporádica y después se puede advertir

será permanente, lo conveniente es hacer un examen de la situación de este deudor cumpliendo los requisitos establecidos en las políticas de crédito. Como norma general, a cada aumento en el límite de crédito, hecho de manera sustancial o bien cuando se alcanza un nivel superior, deberá llevarse a cabo una investigación del mismo en la medida de su incremento, de acuerdo con la políticas de crédito.

Lo recomendable en este caso es que el departamento de crédito y cobranzas esté atento al volumen de operaciones y la cuantía de los mismos que llevan a cabo los clientes de su empresa, para que antes de que llegue una solicitud o se haga necesario ampliarles las líneas de crédito, éstas sean adecuadas a las nuevas condiciones del negocio.

2.5. Expediente del cliente.

El expediente del cliente se debe de organizar de tal modo que se cuente con:

1. Los documentos que se refieren a un cliente como:

- El pedido y la solicitud de crédito.
- El informe del vendedor que lo visitó si es que no se anotaron sus comentarios en la solicitud mencionada así como el cobrador que visita la zona.
- Informes de los bancos lo cual es normalmente verbal, pero deberán haberse puesto por escrito así como los informes de los proveedores, de la competencia y la opinión de las referencias personales.
- Monto del crédito máximo autorizado así como las garantías que otorgó.
- Resultado de la visita que se efectúe al domicilio del cliente.
- Resultado de la investigación de crédito.
- La clasificación en la que está ubicado el cliente de acuerdo al volumen de compras y cumplimiento del pago de sus adeudos.
- Deberán indicarse las condiciones en que se otorgó el último crédito.
- Otra información que se considere de interés permanente.

2. La información rápida del historial de un cliente como:

- Nombre de la persona física y moral.
- Domicilio Completo.
- Teléfonos, fax y cuenta de correo electrónico.

- Antecedentes acerca de los cheques y mercancías devueltas así como los descuentos concedidos.
- Antecedentes de las acciones legales emprendidas para el cobro de la cuenta.
- Análisis de las compras mes por mes, o bien, año por año.
- Fecha de la última operación.
- En caso de utilizar alguna clave para el control del cliente, deberá anotarse.

A medida que el expediente del cliente se encuentre en orden y actualizado, nos puede asegurar una correcta administración de la cuenta.

2.6. Los documentos que amparan el crédito.

Los documentos más comunes que amparan el crédito son:

Letra de cambio. Es un título de crédito nominativo que contiene una orden incondicional e irrevocable, dada por una persona (girador) a otra (girado), de pagar al tenedor del documento una cantidad de dinero en el lugar y fecha que la letra expresa o la ley supone.

De conformidad con el artículo 76 de la L.G.T.O.C. la letra de cambio debe contener:

- La mención de ser letra de cambio, inserta en el texto del documento.
- La expresión del lugar y del día, mes y año, en que se suscribe.
- La orden incondicional al girado de pagar una suma determinada de dinero.
- El nombre del girado.
- El lugar y la época del pago.
- El nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago.
- La firma del girador o de la persona que suscriba a su ruego o en su nombre.

Pagaré. Es un documento o título de crédito que obliga a pagar incondicionalmente cierta suma de dinero a la vista, en una fecha fijada, hecha la orden al portador o a la de una persona designada.

Los requisitos del pagaré son:

- La mención de ser pagaré, inserta en el texto del documento.
- La promesa incondicional de pagar una suma determinada de dinero.
- El nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago.

- La época y el lugar del pago.
- La fecha y el lugar en que se suscriba el documento.
- La firma del suscriptor o de la persona que firme a su ruego o en su nombre.

Carta de crédito. Es una operación de crédito que consiste en la orden de pago, expresada en un documento girado por una persona llamada dador al destinatario, para que este ponga a disposición de una persona determinada, una cantidad fijada o varias indeterminadas, pero comprendidas en un límite señalado en el mismo documento La carta de crédito no es un título de crédito, ya que: no es negociable, es revocable, no es literal.

Elementos personales:

- El dador: es la persona que emite o suscribe la carta de crédito.
- El destinatario: es la persona a quien la carta de crédito va dirigida y que debe entregar su importe, en la forma pactada, al beneficiario.
- El beneficiario o tomador: es la persona designada en la carta de crédito para recibir su importe.

Cheque. Es un título de crédito nominativo o al portador que contiene la orden incondicional de pagar a la vista una suma determinada de dinero, expedido a cargo de una institución bancaria, por quien tiene en ella fondos de los que puede disponer de esa forma.

Los requisitos del cheque son:

- La mención de ser cheque, inserta en el texto del documento.
- El lugar y la fecha en que se expide.
- La orden incondicional de pagar una suma determinada de dinero.
- El nombre del librado.
- El lugar del pago.
- La firma del librador (Art. 176 de la L.G.T.O.C.).

3. GENERALIDADES DE LA COBRANZA.

3.1. Aspectos generales de la cobranza.

Siempre ha sido agradable el momento de cobrar lo que nuestros deudores nos deben, especialmente si se trata de la recuperación de un crédito otorgado días o meses antes, pues el que cobra se alegra y el que paga descansa, máxima crediticia que no pasa de moda.

Dentro de todo el ciclo económico de la empresa la cobranza juega un papel muy importante, ya que las utilidades que se obtienen provienen de la venta de bienes y/o servicios. Uno de los activos más importantes de un negocio es la cantidad de dinero que representa el capital de trabajo invertido en sus cuentas por cobrar a clientes.

La rotación de esta cantidad es vital para la estabilidad de la empresa, ya que el ingreso fluye de mercancías a cuentas por cobrar, de éstas a efectivo, y del efectivo nuevamente a mercancías.

La cobranza es el sistema administrativo que tiene por objeto recuperar el importe de las ventas a la fecha de vencimiento.⁴

Uno de los objetivos principales del departamento de crédito y cobranza es la recuperación oportuna y eficiente de los créditos otorgados a los clientes, en los plazos y condiciones establecidas, para ello necesita tener facultades que le permitan presionar al cliente en forma adecuada y lograr la recuperación del crédito pendiente, y dentro de esas facultades se encuentran las siguientes:

1. Enviar cartas de cobranza de acuerdo al sistema implantado.
2. Reducir, suspender o cancelar el crédito a un cliente moroso, cuando a su juicio sea incosteable o peligroso seguir manejándolo.
3. Aceptar mercancías u otros objetos a clientes, para la recuperación parcial o total de su saldo.
4. Turnar por la vía legal el cobro de las cuentas que se tornen morosas y que se juzgue necesario.

⁴ Montaña García Agustín. Administración de la Cobranza, 1ª edición, Editorial Trillas, México 1987, página 58.

CAPÍTULO 3

GENERALIDADES DE LA COBRANZA

Para lograr su objetivo la cobranza debe reunir tres requisitos que son:

- **Adecuada.** El modo o estilo de la cobranza debe de estar de acuerdo al tipo de cliente que se trate, ya que no es conveniente cobrar de igual forma a un deudor moroso que a uno que cubre en forma oportuna sus pagos.
- **Oportuna.** La cobranza se tiene que efectuar en el día y hora convenidos, ya que de no hacerlo podría darse el caso de que no cuenten con los recursos necesarios para cubrir sus pasivos.
- **Completa.** Recuperar en su totalidad la cartera de la empresa, ya que es frecuente que se centre la atención en las cuentas de monto elevado olvidándose de las de menor monto.

Por todo lo anterior decimos que el objetivo de la cobranza es recuperar las cuentas y documentos por cobrar en su totalidad y en la fecha acordada a fin de evitar algún deterioro en la situación financiera de la empresa.

3.2. Bases para una buena cobranza.

La cobranza debe ser hecha de tal manera que el cliente se sienta estimulado y por lo tanto satisfecho debido a la atención que recibió de todo el personal de la empresa. Existe una frase que dice que “ en una empresa todo el personal vende”, y así es, en la cobranza también se hace labor de ventas, pues si un cliente está terminando de cubrir su cuenta puede ser invitado para que visite el negocio por razón de alguna promoción especial, porque ya se tiene en existencia lo que deseaba adquirir, o bien porque se dejó en su mente una excelente imagen de la empresa debido a que se llevó a cabo con él una labor de cobro hecha con sentido profesional.

Las bases para una buena cobranza son aquellas que aseguran el cobro oportuno de los créditos concedidos, si causar molestia a los clientes y hasta donde sea posible, procurando la promoción de las ventas de empresa.

Para llevar a cabo una cobranza efectiva es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos:

1. La investigación de crédito. El hecho de omitir datos importantes en la investigación de crédito puede traer consigo problemas de cobranza, por ello toda la investigación debe realizarse con total apego a las políticas de la empresa y con toda la información necesaria para determinar correctamente el monto del crédito a otorgar.
2. Cumplir con los tratos de ventas y posventa. A menudo las empresas no cumplen con sus compromisos de venta (entrega del pedido fuera de la fecha pactada, mercancía en mal

- estado o mal surtida, etc.) lo que provoca malestar en el cliente que se traduce en el retraso de sus pagos, lo mismo sucede con lo relacionado al servicio pos venta), porque al momento de cerrar el trato de la venta el cliente tiene la idea de que gozará de un buen mantenimiento en caso de que lo adquirido sufra algún desperfecto, y al momento de que se hace necesario, la empresa elude la responsabilidad y no cumple con lo pactado.
3. Contar con manuales de políticas y procedimientos. El contar con manuales para la organización de una empresa es vital para el desarrollo de la misma por ser una herramienta de control y orden de los sistemas de operación y de sus actividades.
 4. Cobrar cobrando. No podemos esperar que la recuperación de las cuentas por cobrar se de por si sola, si no nos ocupamos por cobrar, la mayoría de los clientes no se ocupan por pagar.
 5. Que exista un buen trato a los clientes. El trato al cliente por parte del personal de crédito y cobranza debe ser siempre con una actitud de servicio.
 6. Tomar en cuenta que hay diferentes tipos de clientes. Por ejemplo, los que pagan antes del vencimiento con el objeto de aprovechar los descuentos por pronto pago, los que pagan al vencimiento del adeudo, sin necesidad de avisos o recordatorios, los que esperan el primer aviso o tal vez el segundo para efectuar sus pagos y los clientes morosos que son en muy diversos grados y que requieren un tratamiento de acuerdo con sus características específicas.
 7. Motivación para el pago. Así como existen motivaciones para la compra, existen motivaciones para el pago. Las empresas que no tienen liquidez para cumplir con sus compromisos de pago, escogen entre sus acreedores a quiénes retrasarles el pago, por eso es importante que el cliente se identifique con su cuenta de crédito y con la institución.
 8. Estar al tanto de la situación del país. Ya que las condiciones económicas juegan un papel importante en el mercado, donde se desenvuelve la empresa y su competencia.

No cobrar o no hacerlo a tiempo puede acarrear muchos problemas para la empresa, por ejemplo:

- La posibilidad de que la cuenta se vuelva incobrable o se recupere lentamente.
- Se pierden ventas, ya que al existir cuentas atrasadas no se autorizan nuevos créditos.
- Se dificulta el manejo interno del departamento ya que quedan cuentas sin saldarse, incrementándose su número.

- Se pierde el respeto de los clientes ya que al no hacer labor de cobranza piensa que los plazos para pagar son muy elásticos.

3.3. Factores que afectan la cobranza.

Comenzaremos por decir que la cartera vencida, es el conjunto de créditos y préstamos que no son liquidados a su vencimiento, es decir, que no se cobraron oportunamente.

Definitivamente existen factores internos y externos que influyen en el problema de cartera vencida, y que deben tenerse en cuenta, si bien no para justificar la situación, sí al menos para explicarlas, además adoptar las medidas adecuadas para subsanar los problemas con anticipación debida evitando que la empresa llegue a encontrarse en una situación financiera difícil.

A continuación veremos los problemas que frecuentemente originan la cartera vencida.

Imputables al acreditado:

1. Insuficiente conocimiento de su ramo o actividad, incursión en negocios desconocidos, riesgosos o especulativos.
2. Introducción de nuevos productos o servicios, sin el pleno conocimiento del mercado y sus tendencias.
3. Negligencia en la administración del negocio o actividad.
4. Excesivo apalancamiento financiero.
5. Utilización de los recursos en fines distintos a los convenidos. El otorgamiento no se hizo en adecuadas condiciones de plazo y garantías.
6. Dolo o mala fe.

Imputables a la acreditante:

1. Falta de una política adecuada en el otorgamiento de los créditos.
2. Incorrecta evaluación de los aspectos estratégicos y financieros del acreditado y sus coobligados.
3. Falta de nexo mercantil entre girador y girado.
4. Falta de vigilancia en el destino del crédito y en la administración y marcha del negocio.
5. Incumplimiento de los términos y condiciones contratados.
6. Complacencia en la renovación de operaciones.

7. Falta de coordinación con el departamento de ventas.
8. Falta de cobranza.
9. Falta de motivación al deudor.
10. Fallas de facturación.
11. Falta de planeación en las actividades.
12. Falta de personal experimentado.

Otros:

1. Una situación económica mala en alguna o algunas regiones o en todo el país.
2. La agitación política prevaleciente en la población donde está asentado el negocio de un cliente, o en el ámbito nacional.
3. Pérdidas producidas debido a los fenómenos meteorológicos.

3.4. Políticas de cobro.

La cobranza tiene como objetivo principal y universal cobrar oportunamente, por lo cual resulta preponderante establecer políticas que permitan realizarlo de una manera eficiente.

Las políticas de cobranza se refiere a los procedimientos que aplica una empresa para solicitar el pago de sus cuentas por cobrar a su vencimiento. Las políticas deben ser un verdadero instrumento auxiliar de la cobranza que defina los siguiente aspectos:

- El criterio a seguir en determinadas circunstancias.
- Las distintas situaciones que se pueden presentar y cómo manejarlas.
- Aquellos aspectos que por su particularidad e importancia deben ser difundidos entre el personal para asegurar su continuidad.
- La forma de proceder que ha elegido la dirección en las situaciones que considera clave para la imagen de la empresa.

Las situaciones que deben contemplarse en las políticas de cobranza son diversas y dependen de diferentes factores según la empresa. A continuación se mencionan una serie de aspectos a considerar al elaborar las políticas de cobranza.

1. Las condiciones de venta establecidas por la empresa, pudiendo variar en cuanto al plazo y los porcentajes de descuentos.
2. Los plazos de cobro, que significa determinar cuándo se hará el primer esfuerzo de cobro.

3. La forma de cobro y lugar, determinar el medio puede ser por cobradores en el domicilio del cliente, depósitos bancarios, transferencias electrónicas o pago directamente en la empresa.
4. El personal autorizado para realizar descuentos.
5. Manejo de intereses moratorios, establecer si tenemos que cobrarlos en todos los casos, cobrarlos en algunos casos o no cobrarlos.
6. Envío de estado de cuenta y recordatorios de cobranza.
7. Suspensión de crédito, si ésta se realizará sistemáticamente después de cierto plazo o analizando cada caso.
8. Cobranza por la vía legal, determinar bajo que circunstancias un expediente tiene que pasar al departamento jurídico.

La actividad de cobranza tiene que estar reglamentada mediante políticas definidas, claras y por escrito, para que los ejecutivos y los empleados del departamento sepan que se puede hacer, cuáles son los límites de su actuación y que es lo que no se puede hacer.

3.5. Técnicas y medios de cobranza.

Los buenos resultados de un departamento de crédito y cobranza no pueden depender de modo exclusivo de la habilidad del encargado del departamento. Es indispensable que se establezca un sistema que permita ordenar y planear el trabajo en forma tal que de un modo rápido y automático, se determinen los pasos a seguir en la cobranza de cada cuenta, hasta que esta quede saldada.

Se dispone de diversas técnicas de cobranza. Conforme se vence y atrasa más una cuenta, la gestión de cobro de hace más personal y estricta.

Las técnicas básicas son las siguientes:⁵

Notificación por escrito.

Después que una cuenta se atrasa cierto número de días, la empresa envía un escrito cortés, en el cual le recuerda al cliente de su compromiso. Si la cuenta no es pagada dentro de un cierto límite después de la primera notificación por escrito, se envía una segunda más exigente. Esta carta

⁵ Lawrence J. Gitman, Fundamentos de administración financiera, Ed. Prentice, México 2000.

podrá ser seguida por otra si fuese necesario. Las notificaciones de cobranza por escrito son el primer paso en el proceso de cobro de cuentas vencidas.

Llamadas telefónicas.

Si las notificaciones resultan infructuosas, se puede hacer una llamada personal al cliente para exigirle el pago inmediato. Si éste utiliza una excusa razonable se puede convenir en extender el periodo de pago. La cobranza telefónica tiene cinco elementos muy importantes:

- a. Atención. El teléfono implica, en todos los casos que se logra la comunicación, la atención del cliente por todo el tiempo que dura la llamada.
- b. Prioridad. El teléfono interrumpe las demás actividades del cliente. El teléfono lleva implícita una idea de urgencia. El cliente que hará esperar a una persona normalmente no lo hará esperar tanto con una comunicación telefónica.
- c. Imagen de la voz. La voz comunica la personalidad de quien habla y la seriedad de las acciones proyectadas. Hay ejecutivos de cobranza que practican la modulación vocal para dar una imagen de seriedad y don de mando.
- d. Respuesta inmediata. La llamada telefónica planeada implica espontaneidad ante el cliente. El tendrá poco tiempo para planear una estrategia de defensa lógica. Esta espontaneidad puede hacer que el cliente se comprometa a enviar el pago inmediato en vez de las dos o tres semanas que planeaba retrasarlo aún.
- e. Relación personal. Sin necesidad de estar cara a cara, el teléfono da una identificación personal de la situación. Nunca deben usarse frases como “todos o muchos de nuestros clientes se retrasan” u otros que le sirvan de pretexto al cliente. Hay que darle la idea que sólo tenemos una cuenta por cobrar atrasada, la de él.

Visitas personales.

Esta técnica es mucho más común en el caso de crédito a consumidores, pero puede también utilizarse si se trata de clientes industriales. Una visita del vendedor local o del cobrador para enfrentar al cliente puede ser un procedimiento de cobranza muy efectivo. El pago podría efectuarse en el acto.

Recurso legal.

Es el paso más extremo en el proceso de cobranza. No sólo es caro, sino también podría forzar al deudor a declararse en bancarrota reduciéndose así la posibilidad de negocios con él a futuro, sin que garantice el pago final de la deuda vencida.

Además de técnicas es necesario contar con medios de cobranza para poder hacer una persecución de la misma, entre los medios de cobranza más usuales podemos mencionar los siguientes:

Correspondencia.

El medio de correspondencia tradicional no es muy recomendable ya que el servicio de correo suele ser lento, lo cual ocasiona morosidad en el cobro, sin embargo no olvidemos la posibilidad que ahora la correspondencia electrónica nos brinda, ya que podemos enviar en cuestión de minutos recordatorias de pago al cliente por este medio.

Cobradores.

Es el medio más común de cobranza, pero se requiere personal idóneo además de capacitación y supervisión diaria de sus actividades. El cobrador suele ser un recolector de cheques, disminuyendo su labor de cobro, porque en la mayoría de los casos simplemente se presenta con el cliente, pregunta si hay pago, si lo hay firma de recibido; aunque de no ser así se retira y se va a visitar a otro deudor.

Cobranza bancaria.

Este medio solo es efectivo cuando el cliente es de reconocida solvencia, ya que si no se volverá un medio que originaría gastos considerables debidas al falso cobro y a la pérdida de tiempo en la devolución de los documentos. En realidad los bancos no realizan una labor de cobranza, ya que únicamente se limitan a avisar al cliente que pase a la institución a pagar un documento, dándole tres días para hacer su pago o a devolver el documento al cliente si no se lleva a cabo la operación.

Vendedores.

En algunas compañías es común que los vendedores realicen también la labor de cobranza; el vendedor por tener contacto con el cliente puede tener un mayor éxito en la cobranza, pero también es posible que por vender descuide la labor de cobrar, además de mostrar falta de control interno.

Agencias de cobranza.

Existen agencias o personas que bajo una comisión, se encargan de cobrar a los clientes. La comisión es sobre la base de lo cobrado, por lo tanto, existe la posibilidad de pagar altos honorarios u recibir una cantidad menor a la adeudada.

Cada empresa debe contar con las técnicas y medios de cobro especialmente diseñados para satisfacer sus necesidades. Las técnicas y medios adoptados deben ajustarse a sus objetivos y políticas.

CAPÍTULO 4

ASPECTO LEGAL DE LA COBRANZA

4. ASPECTO LEGAL DE LA COBRANZA.

4.1. Introducción a la cobranza legal.

En los capítulos anteriores nos hemos preocupado por establecer los medios posibles para otorgar créditos y recuperar los importes pactados, en las mejores condiciones, pero siempre existirá la posibilidad de tener que recurrir a las autoridades judiciales como último recurso.

Sin embargo, este paso nos resulta particularmente difícil dada la falta de conocimientos que con frecuencia existe sobre la forma de proceder para la recuperación de un adeudo por la vía judicial. Aunque siempre podremos acudir a los expertos en la materia, será necesario que estemos familiarizados de los distintos caminos a seguir, los pasos y los trámites que son requeridos en los términos de las leyes aplicables en cada caso.

Podemos decir que la cobranza difícil es el conjunto de gestiones judiciales o extrajudiciales que se realizan para recuperar algún crédito de plazo fijo, después de su vencimiento y una vez agotados todos los procedimientos de una cobranza normal.

Para realizar las gestiones necesarias y lograr el cobro de un crédito difícil contamos con el Derecho Mercantil que es una rama del Derecho Privado que reglamenta los actos de comercio y las relaciones entre particulares que en ellos se originen; misma que como rama autónoma de la ciencia jurídica se creó a fines de la Edad Media, ya que originalmente las normas aplicables a los actos de comercio estaban incluidas en el Derecho Civil.

El crédito es tal vez el fenómeno más trascendental de la vida moderna, mismo que es necesario para el desarrollo económico de una nación. De ahí que se trate de favorecer la circulación de títulos de crédito como son el pagaré, la letra de cambio y el cheque cuya característica fundamental es la autonomía respecto del negocio que les dio origen y pueden hacerse efectivos a su vencimiento por quien tenga derecho a cobrarlos, independientemente del resultado de la operación con motivo de la cual se expidieron.

4.2. Juicio Ejecutivo Mercantil.

Como su nombre lo indica, tiene lugar cuando la demanda se funda en un documento que tenga aparejada una ejecución. Estos documentos son:

- La sentencia ejecutoriada o pasada en autoridad de cosa juzgada y la arbitral que sea apelable, conforme al artículo 1346 del Código de Comercio, observándose lo dispuesto en el artículo 1348 del mismo Código.
- Los instrumentos públicos.
- La confesión judicial del deudor.
- Los Títulos de Crédito.
- Las pólizas de seguro conforme a la ley de la materia.
- La decisión de los peritos designados en los seguros para fijar el importe del siniestro, observándose lo prescrito en la ley de la materia.
- Las facturas, cuentas corrientes y cualesquiera otros contratos de comercio firmados y reconocidos judicialmente por el deudor.
- Los demás documentos que por disposición de la ley tienen el carácter de ejecutivos o por sus características traen aparejada ejecución.

El procedimiento ejecutivo mercantil es un juicio especial y se realiza de la siguiente forma:

El actor deberá presentar su demanda acompañada del título ejecutivo, se proveerá auto, con efectos de mandamiento en forma, para que el deudor sea requerido de pago, y no haciéndolo se le embarguen bienes suficientes para cubrir la deuda, los gastos y costas, poniéndolos bajo la responsabilidad del acreedor en depósito de persona nombrado por éste. Nuestro Código de Comercio establece un orden respecto a los bienes que se pueden embargar y éste es el siguiente:

1. Las mercancías.
2. Los créditos de fácil realización y pronto cobro a satisfacción del acreedor.
3. Muebles del deudor.
4. Demás acciones y derechos que tenga el demandado.

Una vez practicado el embargo, se debe emplazar al demandado para que en término de cinco días comparezca ante el juzgado a hacer pago llano de la cantidad demandada y las costas, o a oponerse a la ejecución si tuviera alguna excepción para ello.

Si el demandado no hace pago de las prestaciones reclamadas, ni opone excepciones dentro del plazo acordado, el juzgador, a instancia del actor y previa cita de las partes debe dictar sentencia de remate, mandando proceder a la venta de los bienes embargados y de su producto se hará el pago al acreedor.

En el caso de que el demandado haga alguna excepción, y se requiera prueba, el juez debe conceder un plazo para que ésta se practique, que será de quince días; concluido el plazo el juez debe de mandar hacer la publicación de probanzas y conceder plazo de cinco días para que aleguen las partes, primero el actor y después el demandado.

Una vez presentado los alegatos el juez previa citación de las partes debe pronunciar sentencia definitiva en un plazo de ocho días, en la sentencia el juez debe decidir sobre los derechos controvertidos y determinar si procede hacer trance y remate de los bienes embargados.

Por último debe señalarse que la sentencia definitiva dictada en el juicio ejecutivo mercantil es susceptible de impugnarse a través del recurso de apelación, el cual debe admitirse en ambos efectos.

4.3. Juicio Ordinario Mercantil.

La regla general sobre la tramitación de Juicios Mercantiles se puede expresar de la siguiente manera: si no hay un procedimiento especialmente regulado en el Código de Comercio o en la legislación mercantil especial, la tramitación ha de seguirse en Juicio Ordinario Mercantil.

Tal y como se establece en el Código de Comercio en su artículo 1377 que a la letra dice todas las contiendas entre partes que no tengan señalada tramitación especial en las leyes mercantiles, se ventilarán en juicio ordinario.

Sobre este particular, nos permitimos recordar que el artículo 1055 del Código de Comercio menciona las tres clases de juicios mercantiles, entre los que engloba los ordinarios.

Cuando la parte actora funde su demanda en un documento que traiga aparejada ejecución, en los términos del artículo 1391 del Código de Comercio, podrá plantear el juicio ejecutivo mercantil.

El título segundo del libro quinto, lo dedica el Código de Comercio a los Juicios ordinarios y en los artículos 1377 al 1390 describe las principales fases del procedimiento respectivo, desde la demanda hasta la sentencia.

En el Juicio Ordinario Mercantil es necesario que haya demanda escrita. Tal conclusión la obtenemos de la breve referencia que hace el artículo 1378 del Código de Comercio al escrito de demanda así como de las documentales que se deben de exhibir o manifestar si éstas fueron solicitadas y acreditarlas en los términos del artículo 1061. De igual manera proporcionar los nombres y apellidos de los testigos que hayan presenciado los hechos contenidos en la demanda y las copias simples prevenidas en el artículo 1061 así como todos y cada uno de los requisitos que establece el artículo a que he hecho referencia con anterioridad; con lo que se desprende, que en el Juicio Ordinario Mercantil no es necesario acompañar el documento o documentos fundatorios del derecho.

Una vez admitida la demanda, se turnan los autos al C. Actuario adscrito al juzgado de que se trate para que proceda a realizar el emplazamiento en el domicilio del demandado.

Al hacerse el emplazamiento se le correrá traslado con las copias simples a que se refieren los artículos 1061 y 1378 del Código de Comercio; estas copias deben ir debidamente confrontadas tal y como lo exige el Código de Comercio.

El término para contestar la demanda en Juicio Ordinario Mercantil es de nueve días como lo fija el artículo 1378 del Código de Comercio es importante dejar establecido que dicho término es improrrogable; así mismo dentro de la contestación de la demanda; en los juicios ordinarios deberá proponerse la reconvencción en los casos en que proceda. De la reconvencción se dará traslado a la parte contraria para que la conteste dentro del término de nueve días y con dicha contestación se dará vista al reconveniente para los mismos fines que se indican en el último párrafo del artículo 1378 del Código de Comercio.

El juicio principal y la reconvencción se discutirán al propio tiempo y se decidirán en la misma sentencia.

Contestada la demanda se mandará abrir la apertura a prueba en una fase del proceso ordinario mercantil en la que el juez formalmente, dicte el auto que abre el juicio ordinario a prueba tal y como se establece en los artículos 1382 y 1383 del Código de Comercio. Este último numeral establece que se abra el mismo por un periodo que no exceda de cuarenta días para los cuales los diez primeros serán para ofrecerlos y los treinta siguientes para el desahogo de pruebas.

Las pruebas deberán desahogarse dentro los términos y prórrogas que se autorizan y aquellas que no se logren concluir serán a perjuicio de las partes, sin que el juez pueda prorrogar los plazos si la ley no se lo permite tal y como se establece en el artículo 1386 del Código de Comercio.

Concluido el término probatorio, se pondrán los autos a la vista de las partes, para que dentro del término común de tres días produzcan sus alegatos y transcurrido dicho plazo hayan alegado o no el Tribunal de oficio, citará para oír sentencia definitiva la que dictará y notificará dentro del término de quince días.

4.4. Medios Preparatorios del Juicio Ejecutivo.

Como su nombre lo indica son los elementos necesarios para preparar un juicio ejecutivo y puede llevarse a cabo pidiendo al deudor una confesión judicial “bajo protesta de decir verdad”, reconozca la deuda, para lo cual presentará el escrito respectivo ante el Juez Civil que corresponda. Una vez admitidos los citados medios preparatorios, el juez señalará día y hora para la comparecencia del presunto demandado, debiendo ser citado el deudor por conducto del C. Secretario Actuario del Juzgado ante el que se promueva, en su domicilio y en forma personal, y en caso de que éste no se encontrare se le dejará la notificación. La cédula de notificación contendrá el objeto de la diligencia, la cantidad que se le reclame y la causa del deber; ahora bien, si el deudor no comparece a la primera cita se le citará por segunda ocasión en la misma forma que la primera, pero en esta ocasión se le apercibirá de declararlo confeso en caso de no comparecer sin justa causa si persiste en su actitud y si no asiste se le tendrá por confeso de la deuda a que se contraiga el documento y si comparece a la audiencia se le mostrará el documento presentado preguntándole si reconoce la deuda, el contenido, la cantidad líquida, la firma, etc.; es decir, se le articularán todas y cada una de las preguntas que nos lleven al conocimiento de la verdad. Asimismo podrá prepararse el juicio ejecutivo pidiendo la exhibición de la cosa mueble que en su caso haya de ser objeto de la acción que se trate de entablar, pidiendo el comprador al vendedor o el vendedor al comprador la exhibición de títulos u otros documentos que se refieran

a la cosa vendida y pidiendo un socio o comunero la presentación de los documentos y cuentas de la sociedad o comunidad al consorcio o condueño que los tenga en su poder. En estos casos cuando el tenedor de la cosa mueble o del documento se niegue a exhibirlos sin justa causa, se le apremiará por los medios legales y si insiste en su actitud satisfará todos los daños y perjuicios que se hayan causado, además de la responsabilidad en que hubiere incurrido en la vía penal.

Haremos hincapié en el primer supuesto toda vez que es el que se puede presentar más comúnmente como son las deudas consagradas en una nota de remisión, en un contra-recibo o en una factura en las que se asienta la cantidad líquida que se adeuda y en ocasiones la firma del responsable, sin embargo, en ocasiones firma la persona que recibe el pedido mas no el representante legal de la empresa como debiera ser, es por esta razón que cuando nosotros requiramos al deudor ante la presencia judicial lo que preguntaremos es si reconoce en todo caso la deuda impresa en el documento y su firma si tenemos la certeza de que fue impresa por él esto es si asiste a la audiencia, pues en el caso de que no comparezca después de haber sido citado por dos ocasiones se tendrá por reconocida la deuda y esto nos dará oportunidad de empezar un Juicio Ejecutivo.

Los documentos que servirán como fundatorios de nuestra acción en el Juicio Ejecutivo son las copias certificadas de los preparatorios, las que debemos solicitar desde nuestro escrito inicial o en su caso la sentencia respectiva.

CAPÍTULO 5

DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

5. DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA.

5.1. Concepto del departamento de crédito y cobranza.

En cualquier empresa es necesario que exista un departamento especial para conceder el crédito a los clientes, para efectuar el cobro de los mismos, y llevar un control para proteger los recursos monetarios de la empresa.

El departamento de Crédito y Cobranza es el encargado estudiar y evaluar a los futuros clientes, con el propósito de autorizar o negar el aprovechamiento de sus productos o servicios contra la promesa de pago a un plazo determinado, el cual una vez transcurrido dará paso a hacer efectiva esa promesa. Es decir, el departamento de Crédito y Cobranza es el encargado de la administración y el control tanto del otorgamiento de créditos a los clientes, como de la recuperación de los mismos.

5.2. Principales funciones del departamento de crédito y cobranza.

Las funciones que realiza de Crédito y Cobranza son muy variadas, entre la principales se encuentran:

- Revisar los datos proporcionados por el posible cliente en su solicitud de crédito.
- Mantener actualizados los datos de todos lo clientes.
- Mantener los documentos legales y fiscales de las operaciones con los clientes como facturas, remisiones, cartas porte, etc.
- Mantener un control de todas las cuentas pendientes de cobro, es decir, que se cuente con la cartera actualizada de los clientes con los pagos realizados, las fechas en que liquidaron sus deudas, las nuevas compras y los vencimientos de cada factura.
- Realizar los descuentos o cargos que procedan.
- Autorizar o retener los pedidos de los clientes de acuerdo a las condiciones de su saldo.
- Coordinar los procedimientos de cobranza para lograr recuperar oportunamente los créditos otorgados.
- Revisar los saldos de los clientes y hacer la reserva de cuentas incobrables, en caso de ser necesario.
- Reportar la información que se requiera a los altos niveles para que puedan tomar decisiones pertinentes que favorezcan a la organización.

- Mantener informados a los departamentos de Ventas, Contabilidad, entre otros para tomar decisiones oportunas.
- Mantener buena comunicación con los clientes.

Todas las funciones arriba mencionadas son para lograr los principales objetivos del departamento de Crédito y Cobranza que son:

- Llevar a cabo las políticas de crédito vigilando que los créditos otorgados estén sustentados en un previo examen de la solvencia del cliente.
- Obtener una pronta recuperación de los créditos otorgados mediante el seguimiento de el proceso, desde que se hace la orden de venta, se entrega el pedido, se factura, se llega al plazo acordado y se efectúa el depósito.
- Ayudar a la empresa a lograr los objetivos generales de la organización.

5.3. Perfil del ejecutivo de crédito y cobranza.

Es indispensable que el personal de la empresa cuente con las capacidades y habilidades necesarias para desempeñar eficazmente sus funciones.

El perfil profesional o las cualidades que debe tener el personal que trabaja en el departamento de crédito y cobranza es el siguiente:

- Amplio manejo del trabajo que desempeña, de las actividades principales de la empresa y de los productos o servicios que ofrece al público en general.
- Facilidad de palabra y buen trato con la gente.
- Que cuente con capacidad analítica y competitiva, que permita ayudar al cliente a la búsqueda de sistemas de pago eficaces y a la solución de problemas en forma oportuna.
- Gran capacidad de negociación y para proporcionar posibles alternativas en caso de ser necesarias.
- Tener la motivación de investigar y analizar situaciones de tal forma que obtenga los elementos suficientes y competentes que le permitan desarrollar su actividad con eficiencia y calidad, utilizando las herramientas que nos proporciona la tecnología.
- Contar con la iniciativa para crear nuevos métodos que permitan aumentar el flujo de efectivo de la empresa mediante la creación de procedimientos o motivaciones de pago de los clientes.

- Proporcionar la información útil y oportuna a la administración para la determinación de las medidas correctivas necesarias y colaborar con la gerencia en su aplicación.
- Tener conocimiento de las técnicas modernas de gestión.
- Conocimiento de los clientes en lo que refiere al ambiente empresarial en las que desarrollan sus actividades.
- Tener capacidad para decidir cuando ya no se debe seguir proporcionando crédito a un cliente moroso o con poca capacidad de pago.
- Entendimiento y aplicación de las políticas de crédito y cobranza dentro de la empresa.
- Capacidad para interpretar y analizar la información financiera.
- Cuidado y diligencia profesional en el desarrollo de sus actividades y elaboración de informes.
- Amabilidad y carisma para comunicarse de las personas a cualquier nivel.
- Receptivo de la información formal e informal.
- Capacidad para escuchar y aceptar críticas y sugerencias.
- Ser honrado, servir con lealtad y saber guardar el secreto profesional.
- Rechazar actividades que no cumplan con la ética profesional, dignificando su imagen y a la empresa que representa, manteniendo siempre los más altos principios y normas profesionales y de conductas.

5.4. Políticas del departamento de crédito y cobranza.

Las políticas son el instrumentos de la administración que norma el criterio de quienes intervienen en cualquier actividad que se desarrolle en una organización. Cumplen una función vital en el desarrollo de toda función, ya que aseguran que la filosofía de la empresa sea respetada por todos los elementos, a la vez constituyen una herramienta para prevenir errores y pérdidas originadas por éstos.

Las políticas de crédito y cobranza deben ser elaboradas por la administración, en colaboración con el encargado de este departamento. Las políticas deberán definirse en función a las características de la organización pero todas deben ir encaminadas a la óptima recuperación del capital invertido en el tiempo acordado con el cliente.

Los aspectos que deben ser considerados para elaborar las políticas son:

- Investigación de crédito: Como una medida de seguridad, se debe establecer la política que todas las solicitudes sean investigadas de acuerdo a un procedimiento aprobado, mediante instituciones, agencias de investigación o directamente por la empresa.
- Tiempo: Indicar el tiempo máximo concedido a los clientes, puede y debe ajustarse frecuentemente a las condiciones financieras de la localidad.
- Plazos: En la determinación de los plazos máximos y mínimos debe examinarse cuidadosamente:
 - Los plazos que otorguen otras empresas similares.
 - La inversión que se requiere en las cuentas por cobrar.
 - Los recursos de financiamiento disponibles y el costo del capital.
 - La determinación del porcentaje de crédito que podrán financiar los proveedores.
- Descuentos y ofertas en general: Determinar las diversas situaciones en las cuales se pueden ofrecer algún descuento, con el fin de ver si realmente es atractivo para el cliente y productivo para la empresa.
- Compra mínima: Se debe establecer una cantidad mínima de compra a crédito ya que la facturación, el surtido, el manejo de cuentas, etc. representan gastos, por eso se debe fijar una utilidad en cada operación que se realice.
- Cargos adicionales en general (comisiones o intereses): Esta política debe ser uniforme y se debe tomar en cuenta lo que hacen empresas que ofrecen artículos similares, debido a que en ocasiones acarrear problemas con los clientes.
- Ampliaciones y disminuciones de crédito: Establecer en que casos y bajo que circunstancias se autorizan los aumentos y disminuciones de las líneas de crédito. Se deberá tomar en cuenta la puntualidad de los pagos y la solvencia actual del cliente.
- Cancelaciones de crédito: Estipular las circunstancias que originan la cancelación del crédito, por ejemplo si el cliente después de habersele disminuido el crédito en uno o más ocasiones sigue pagando fuera de los plazos estipulados o por la costumbre de pagar con cheque sin fondos.
- Cobranza a clientes morosos: Acordar las medidas que deben tomarse en caso de pequeños atrasos en los pagos.
- Cuentas al departamento jurídico: Establecer los lineamientos y condiciones para que una cuenta pase al departamento jurídico o con un abogado externo.

Una vez elaboradas las políticas de crédito y cobranza, deben formalizarse por escrito y estar firmadas por la Dirección para que sean dadas a conocer al personal responsable de ésta área, además de vigilar que sean respetadas y que se cumplan adecuadamente.

Tenemos que tener en cuenta los diversos cambios que surgen en las empresas en cuanto a su personal, al incremento de sus clientes, a su crecimiento organizacional, entre otros factores, las políticas en todas las áreas deben estar actualizándose constantemente para evitar que se vuelvan inflexibles y caducas, pero sobre todo que ya no respondan al objetivo para el cual fueron creadas. Cada empresa debe establecer el tiempo en que le corresponde realizar una revisión periódica o extraordinaria de sus políticas.

5.5. Ubicación del departamento de crédito y cobranza.

Un organigrama o estructura organizacional, es la representación gráfica de los elementos de una organización, donde se puede apreciar todos los departamentos que la integran, la relación que guardan entre sí, como están divididos, cuáles son los canales de comunicación que tiene entre ellos y quienes son los responsables de cada actividad.

No olvidemos que la utilidad de los organigramas, no solo es mostrar objetivamente el orden de su conexión o enlace: autoridad, responsabilidad, comunicación y nivel, también ayudan a visualizar: aciertos, fallas u otras posibilidades de combinación, antes de decidir las definitivas.

Los organigramas no son la organización, ni hacerlos es haber organizado, pero sirven para esquematizar y encontrar la forma, que de cumplirse ciertamente, ayuda o contribuye a organizar, es aquí cuando dejan de ser una distribución teórica y reflejan una realidad práctica.

Cabe mencionar que la forma de ordenar un grupo de actividades, es tan variable como las necesidades de cada empresa pero es conveniente tomar en cuenta algunos principios de organización para evitar cometer errores en la preparación de nuestro organigrama.

- División del trabajo. Como su nombre lo indica, divide al trabajo en tareas específicas a realizar por cada persona, lo que da origen a la especialización. Esta trae consigo mayor eficiencia y ahorro de tiempo entre otras ventajas. Al mismo tiempo la división del trabajo permite un mayor control interno en la organización al no concentrar muchas actividades en una sola persona.

- Unidad de mando. Este principio establece que las órdenes a los subordinados deben provenir de un solo jefe, lo que implica que cada función o grupo dentro de la organización tenga una sola cabeza.
- Reciprocidad entre la autoridad y la responsabilidad. Cada función lleva implícita responsabilidad en mayor o menor grado dentro de sus características propias. En relación directa a ese mayor o menor grado de responsabilidad, debe otorgarse la autoridad correspondiente. No debe existir una sin la otra, y ambas en relación directa.
- Principio del control. Toda actividad debe tener bien definidos los controles aplicables, los cuales deben ser adecuados a la mayor o menor importancia de la función delegada. En este caso, es importante el aspecto de la división de ciertas funciones, con objeto de evitar que una sola persona maneje de principio a fin una determinada actividad.
- Principio de la delegación. Sin delegación no hay organización que pueda funcionar en forma efectiva, aunque claro este principio no resulta fácil de llevar a cabo, pues la delegación de responsabilidad debe ser racional y no una mera repartición de trabajo, pues no hay que olvidar que quien delega funciones sigue manteniendo la responsabilidad general de quienes están bajo de él.
- Principio de la supervisión. Dada la delegación de responsabilidades y autoridad en las distintas personas o grupos en la organización, es necesario que exista una adecuada supervisión. La supervisión definida en la organización no debe concebirse simplemente como una repetición del trabajo. La supervisión deberá hacerse o entrelazarse de tal forma dentro de las actividades, que una función al realizarse con su propio fin, indirectamente revise a otra.

La mayoría de los problemas que se originan en una empresa son derivados de la falta de comunicación entre las personas y los departamentos, de la duplicidad de funciones y del nulo o escaso control de las actividades, es por ello necesario que las personas que laboran en una organización estén enteradas de cómo está estructurada la empresa para la cual trabajan, ya sea de forma oral o escrita, sobre todo aspectos esenciales como quién es el responsable de la misma, quiénes son sus colaboradores más cercanos, cuáles son los departamentos que la integran y en qué parte del organigrama se encuentran ubicados para que se sientan parte de la organización y ayuden a lograr los objetivos generales y particulares del negocio.

La ubicación del departamento de crédito y cobranza debe ser parte del área de Finanzas. En una estructura modesta probablemente no fuera posible contar con un Gerente de Crédito y Cobranza, por lo que estas funciones serían desarrolladas por el contralor o la cabeza del área financiera de la empresa. Esta situación no llena todos los requisitos de control en una organización, pero hay que recordar dos aspectos:

- Todo control debe estar en proporción a lo que se va a controlar, es decir, no debe haber controles más costosos que el riesgo de no tenerlos.
- En una pequeña estructura es más fácil para el Gerente supervisar las distintas actividades que se desarrollen.

Dependiendo de la magnitud de la empresa, se pueden presentar tres diferentes organigramas que son:

a. Empresa Pequeña.

En este organigrama se muestra la dependencia directa del Departamento del Crédito y Cobranza con el Contador General, éste a la vez a la Gerencia Administrativa. El Departamento de Crédito y Cobranza está integrado por una sola persona que se encarga de todas las funciones concernientes a este puesto y es el responsable directo del control y manejo del saldo de los clientes, así como de los problemas que pudieran existir dentro de los auxiliares.

Las cobranzas se pueden realizar por los vendedores reportándola directamente a la Gerencia Administrativa, ésta última proporciona la información de Crédito y Cobranza para su registro en los auxiliares.



b. Empresa Mediana

En este tipo de empresas ya aparece una Gerencia de Crédito y Cobranza que depende directamente de la Dirección de Finanzas, el número de personas que colaboran con este departamento pueden llegar a ser hasta diez.

Nos encontramos también con una división en el control de la cartera, ya que se manejan por separado las cuentas foráneas de las locales.

En este tipo de empresas el Departamento de Crédito y Cobranza se convierte en independiente y se responsabiliza al gerente del buen funcionamiento y manejo de sus empleados, reportando los resultados directamente a la Dirección de Finanzas.



ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

c. Empresa Grande.

En una empresa grande la estructura del organigrama se vuelve un poco más compleja ya que pueden integrar el Departamento y Cobranza hasta veinte personas, y el responsable nuevamente es el gerente quien se encarga de vigilar su buen desempeño, reportando los resultados a la Dirección de Finanzas.

Por el gran número de operaciones que se realizan dentro de este tipo de empresas es necesario manejar por separado lo relacionado al otorgamiento de crédito y lo concerniente a la cobranza, para ello se crean dos jefaturas con gente a su cargo y reportando ambas al Gerente de Crédito y Cobranza.

Además de controlar por separado las cuentas locales y las foráneas, existe personal para controlar por separado lo que se conoce como cuentas especiales, las cuales pueden ser cuentas con el gobierno, de exportación o grandes mayoristas.



5.6. Informes que genera el departamento de crédito y cobranza.

En una empresa el departamento de Crédito y Cobranza debe emitir una serie de informes que permitan poner de manifiesto la marcha del mismo, así como implantar las medidas que se consideren necesarias con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, tanto para este departamento como para toda la empresa en general.

No existe una guía con relación al número y detalle de los informes que debe emitir el departamento de Crédito y Cobranza, ya que varían de una empresa a otra, pero los más comunes son los siguientes.⁶

- Informe Diario de Cobranza.
- Rotación de la Cartera o Días de Venta en Cartera.
- Análisis de Antigüedad de Saldos.
- Cuentas de Cobro Difícil.
- Casos de Deudores que han caído en suspensión de pagos o quiebras.
- Cuentas o documentos que deberán llevarse a resultados.

Los informes van dirigidos a los departamentos que están relacionados con las actividades del departamento de Crédito y Cobranzas, tales como:

- Dirección General. Para la toma de decisiones y estrategias de planeación directivas.
- Departamento de Ventas. Para la toma de decisiones en el levantamiento y cancelación de pedidos.
- Departamento de Finanzas. Para la toma de decisiones sobre la base del presupuesto al flujo de efectivo y recuperación de cartera.
- Departamento de Contabilidad. Para realizar los registros contables que afectan la cartera.
- Departamento de Sistemas. Para que actualice los auxiliares que se modifiquen de acuerdo a la información proporcionada.
- Departamento Jurídico. Para el control de cuentas difíciles de cobro.

Cabe hacer énfasis, que lo importante no es que se elaboren estos informes, sino que se tome acción en lo que a cada departamento afecte. Aunque es cierto que los problemas de Crédito y Cobranza competen a este departamento, también es cierto que cualquier cosa que resultara mal,

⁶ Molina Aznar, Víctor E., *Dinámica del Crédito y la Cobranza*, 1ª ed, Ediciones de Administración, México 1982, página 121-123.

habrá de afectar a todos. Es por ello que se debe dar la debida importancia a estos informes para lo cual deben ser elaborados de manera tal, que proporcionen los datos estrictamente necesarios, presentados de la forma más objetiva posible, brindando calidad en la información que se proporciona siempre y desde la primera vez.

a. Informe diario de cobranza.

El informe de diario de cobranza está representado por el efectivo que recupera la empresa, cualquiera que sea el conducto o el origen del mismo. Este informe puede desglosarse según las necesidades de cada empresa. Así mismo, puede elaborarse un estado comparativo con relación al año o años anteriores para ver la tendencia que sigue la cobranza.

CÍA. X, S.A. DE C.V. DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA INFORME DIARIO DE COBRANZA FECHA: 24 ENERO 2005						
CLIENTE	FACTURA	IMPORTE	DESCUENTOS	PAGO NETO	FORMA DE PAGO	
597	SAN FELIPE SA DE CV	23456	5,827.56	0.00	5,827.56	CH. 546 BANAMEX
590	ESCOLAR SA DE CV	23765	3,323.59	0.00	3,323.59	T.E. NO. 38345
574	MARIA GALINDO	22456	1,857.79	185.78	1,672.01	T.E. NO. 52347
504	LA MARIPOSA SA DE CV	24356	4,123.56	0.00	4,123.56	CH. 876 BANCOMER
502	GASPAR SA DE CV	23987	10,000.00	0.00	10,000.00	T.E. NO. 32375
626	LA SELVA SA DE CV	22786	32,649.70	3,264.97	29,384.73	CH. 653 HSBC
572	JULIO GONZALEZ MARTINEZ	24008	12,130.17	0.00	12,130.17	T.E. NO. 46345
547	PAPELERIA TRAZZO SA	23964	14,248.79	0.00	14,248.79	CH. 432 BANAMEX
576	ECOPAPEL SA DE CV	22098	1,262.19	126.22	1,135.97	T.E. NO. 36745
507	CORIBA SA DE CV	23175	4,097.78	0.00	4,097.78	CH. 157 BANAMEX
TOTALES		89,521.13	3,576.97	85,944.16		

* Se anexan copias de fichas de depósitos y cheques.
* Se anexan copias de notificaciones de transferencias.

b. Rotación de la cartera o días de venta en cartera.

Este reporte nos dará una panorámica de la cartera mediante el cálculo de la rotación de ésta, la cual expresada en días nos ayudará a determinar si la antigüedad promedio de las cuentas por cobrar está dentro del plazo establecido por la empresa.

Existen varias maneras de determinar el promedio, de acuerdo a la dimensión de la organización y a sus propias necesidades.

Promedio de días cartera.

$$\text{Factor o Cobranza Diaria} = \frac{\text{Ventas del Mes}}{\text{Días del Mes}}$$

$$\text{Días Cartera} = \frac{\text{Total de la Cartera}}{\text{Factor o Cobranza Diaria}}$$

Días cartera por agotamiento.

$$\text{Factor o Cobranza Diaria} = \frac{\text{Ventas del Mes Anterior}}{\text{Días del Mes Anterior}}$$

$$\text{Días Cartera Mes Anterior} = \frac{\text{Total de Cartera} - \text{Ventas del Mes}}{\text{Factor}}$$

$$\text{Días Cartera} = \text{Días Cartera Mes Anterior} + \text{Días del Mes}$$

Ejemplo:

Mes	Núm. de días	Importe Ventas
Marzo	31	\$ 4,300
Abril	30	\$ 5,200
Mayo	31	\$ 4,700
Total de Ventas a Crédito		\$ 14,200
Saldo de la Cartera		\$ 8,300

Promedio Días Cartera

$$\text{Factor o Cobranza Diaria} = \frac{\$ 4,700}{31} = 151.61$$

$$\text{Días Cartera} = \frac{\$ 8,300}{151.61} = 54.74$$

Días Cartera por Agotamiento

Factor o Cobranza Diaria	$\frac{\$ 5,200}{30} = 173.33$
Días Cartera del Mes Anterior	$\frac{\$8,300 - \$4,700}{173.33} = 20.77$
Días Cartera	51.77

De esta forma podemos obtener un medidor global de cómo están las cuentas por cobrar, pero en este renglón deberán estar aquellas que se refieran al mismo plazo de cobro, es decir, si la política de crédito de la empresa es de 30 días, no deberán incluirse alguna en la que se otorgó un crédito a un plazo diferente a éste.

c. Análisis de la antigüedad de saldos.

El análisis de la Antigüedad de Saldos es una de las mejores herramientas para controlar las cuentas por cobrar, ya que pone al descubierto la situación de la cartera con toda claridad.

Los días de Venta en Cartera, reflejan el estado de la cartera en forma global, el Análisis de la Antigüedad de Saldos constituye un desglose de la misma pero por cada cliente.

Este informe puede elaborarse semanal, quincenal o mensualmente, o cualquier otro periodo más amplio, pero entre más frecuente sea su preparación es más beneficioso para la empresa y para el propio Departamento de Crédito y Cobranza. De este modo se pueden tomar acciones rápidamente que es el verdadero objetivo de este análisis, ya que si se deja pasar el tiempo, los datos registrados en el Análisis de la Antigüedad de Saldos pueden verse modificados.

El análisis de la Antigüedad de Saldos tendrá dos grandes grupos: el importe que se encuentra dentro del pago normal de crédito, y aquellos que lo exceden, este último grupo se clasificará en diversos términos a fin de señalar los distintos importes en función de las antigüedades de los mismos. Un ejemplo de clasificación podría ser el siguiente:

- Cuentas que se encuentran vencidas de 1 a 30 días.
- Cuentas que se encuentran vencidas de 31 a 60 días.
- Cuentas que se encuentran vencidas de 61 a 90 días.

- Cuentas que se encuentran vencidas a más de 90 días.

La determinación de un plazo u otro depende de las necesidades de cada empresa, el total de los saldos por vencer y vencidos se puede representar en porcentaje sobre el total de las cuentas por cobrar, esto proporcionará bases adicionales de comparación para el personal del Departamento de Crédito y Cobranza.

Es importante mencionar que en empresas con un volumen alto de operaciones es conveniente aplicar dos análisis dividiendo la cartera en dos partes, una que contenga los clientes más importantes y otra que analice los clientes de menor importancia, para esta división es recomendable aplicar la Ley de Pareto o Regla 80-20, donde dice que el 20% de las cuentas por cobrar en número, dan el 80% de las cuentas por cobrar en monto.

CÍA. X, S.A. DE C.V.							
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA							
ANTIGÜEDAD DE SALDOS AL ____ DE ____ DEL 20__.							
CLIENTE	IMPORTE TOTAL	POR VENCER	1 A 30 DIAS	31 A 60 DIAS	61 A 90 DIAS	+ DE 90 DIAS	
502	GASPAR SA DE CV	7,307.00	864.00	5,675.00	0.00	768.00	0.00
504	LA MARIPOSA SA DE CV	8,302.00	437.00	0.00	7,865.00	0.00	0.00
507	CORIBA SA DE CV	5,056.00	1,958.00	0.00	0.00	0.00	3,098.00
547	PAPELERIA TRAZZO SA	9,029.00	3,254.00	0.00	432.00	5,343.00	0.00
572	JULIO GONZALEZ MARTINEZ	3,656.00	3,656.00	0.00	0.00	0.00	0.00
574	MARIA GALINDO	1,446.00	0.00	0.00	789.00	657.00	0.00
576	ECOPAPEL SA DE CV	2,986.00	0.00	0.00	2,986.00	0.00	0.00
590	ESCOLAR SA DE CV	4,020.00	3,453.00	0.00	0.00	567.00	0.00
597	SAN FELIPE SA DE CV	2,612.00	2,456.00	0.00	156.00	0.00	0.00
626	LA SELVA SA DE CV	1,680.00	345.00	456.00	0.00	879.00	0.00
TOTAL IMPORTE		46,094.00	16,423.00	6,131.00	12,228.00	8,214.00	3,098.00
TOTAL %		100%	36%	13%	27%	18%	7%

d. Cuentas de cobro difícil.

Es muy recomendable que mensualmente se elabore un informe de las cuentas de cobro difícil, indicando el nombre del cliente, el número del documento, su fecha de expedición y de vencimiento, su importe y los antecedente resumidos.

Este informe sirve para vigilar los acontecimientos y adoptar las medidas que se consideren prudentes de acuerdo a las circunstancias.

CÍA X, S.A. DE C.V.
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA
REPORTE DE CUENTAS DE COBRO DIFÍCIL DEL MES DE: _____

CLIENTE	FACTURA	FECHA DE VENCIMIENTO	DIAS DE VENCIMIENTO	IMPORTE	OBSERVACIONES
507 CORIBA SA DE CV	4567	23/09/2004	152	3,098.00	No acepta la deuda.
626 LA SELVA SA DE CV	4775	21/11/2004	93	879.00	No quiere pagar

e. Casos de deudores que han caído en suspensión de pagos o quiebra.

Este informe deberá elaborarse inmediatamente después de acontecido el suceso y obviamente se deriva del informe de cobro difícil, aunque se trate de una situación sorpresiva. Adicionalmente indicarán la opinión acerca de la probabilidad de cobro según las gestiones realizadas.

f. Cuentas o documentos que deberán llevarse a los resultados.

Es conveniente que se elabore un informe de estas cuentas, detallando las gestiones de cobro efectuadas con el deudor así como las razones para darles tratamiento de cuentas incobrables. Este informe puede ser mensual o anual, y nos permite que al practicarse una auditoría fiscal en la empresa, las partidas llevadas a gastos correspondientes a cuentas incobrables no sean objetadas debido a que se encuentran debidamente amparadas con suficiente documentación comprobatoria. Hay que mencionar que este reporte será exclusivamente una proposición del departamento de Crédito y Cobranza, la cual será estudiada para tomar la decisión final.

La información debe ser oportuna, por lo tanto siempre habrá la posibilidad de producir reportes de eventos de tal importancia que deben ser enviados en el momento que se conoce el hecho.

CONCLUSIONES

Dentro del desarrollo del comercio podemos destacar tres etapas fundamentales: el trueque, el intercambio monetario y el crédito. Entendemos como crédito, la acción de prestar dinero o suministrar mercancías o servicios, a cambio de un valor equivalente a futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado, sin mas garantías que la confianza en la persona a quien se da.

El crédito da origen a uno de los activos circulantes dominantes mantenidos por las empresas, que son las cuentas por cobrar. Debido a la importancia que éstas representan es necesario que el control que se ejerce sobre ellas sea muy preciso.

Hay que recordar que la correcta administración de las cuentas por cobrar tiene un impacto definitivo en el ciclo económico de la empresa, ya que tiene una gran participación en el objetivo de toda entidad que es generar utilidades.

En el desarrollo de este trabajo y con el complemento de la práctica laboral, me he podido percatar que, en la ambición de hacer efectiva una venta, las empresas descuidan aspectos importantes en el otorgamiento de un crédito, descuidos que al paso del tiempo afectan de manera significativa el proceso de cobranza, reflejándose en la disminución de las utilidades de una empresa.

Analizando este hecho puedo decir que las funciones del departamento de crédito y cobranza son de suma importancia para las empresas y quien esté llevándolas a cabo tiene una responsabilidad tan grande que sólo podrá cumplirla con una adecuada preparación.

Con las investigaciones documentales que se llevaron a cabo para la realización de este trabajo, puedo apreciar las ventajas que genera la correcta administración de las cuentas por cobrar, ventajas que reditúan a la organización en general, por ejemplo:

- Al realizar un correcto estudio para el otorgamiento de un crédito, aseguramos en gran medida la cobranza oportuna.
- Aumentar la liquidez de la empresa obteniendo a tiempo recursos monetarios.
- Seguir ofreciendo atractivos planes de crédito para aumentar el volumen de ventas.

CONCLUSIONES

Puedo concluir diciendo que nuestra economía depende del crédito y llegaría a un punto muerto sin él. El crédito prácticamente es universal y todo el mundo lo utiliza, así que es importante que las empresas tengan un departamento de crédito y cobranza sano, para lograr permanecer en el mercado generando utilidades y creando fuentes de trabajo que tanto se necesitan.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Arteaga, G.V. Francisco.

Estudio práctico sobre el factoraje financiero.

Ed. Ediciones Fiscales ISEF.

1ª ed., México D.F. 2003.

Barrera, Graf Jorge.

Temas de Derecho Mercantil.

Ed. UNAM.

1ª ed., México, D.F. 1983.

Candace, L. Mondello.

Crédito y Cobranzas.

Ed. Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V.

1ª ed., México D.F. 1998

Celis, Hernández M.A.

Hernández, de la Portilla A.

Sistemas actuales de financiamiento.

Ed. Ediciones Contables y Administrativas S.A. de C.V.

2ª impresión, México D.F. 1993.

Cupelli, Rodolfo José.

Organización de Créditos y Cobranzas.

Ed. Ediciones Macchi.

2ª ed., Buenos Aires 1980.

BIBLIOGRAFÍA

Ettinger, Richard P.

Golieb, David E.

Créditos y Cobranzas.

Ed. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.

2ª ed., México 1986.

García, Lara Miguel Ángel.

García, Camarena Susana Leticia.

Dirección y Control de Crédito y Cobranzas.

Ed. Ediciones DAC, S.A.

1ª ed. México D.F. 1981.

Hernández Sampieri Roberto.

Metodología de la Investigación.

Ed. Mc Graw Hill.

1ª ed. México D.F. 2000.

Marie – Noelle Chamoux.

Danièle, Dehouve.

Cécil Gouy – Gilbert.

Marielle Pepin Lehalleur.

Prestar y pedir prestado.

Ed. Fuentes Impresores S.A.

1ª ed., México D.F. 1993.

Mercado, H. Salvador.

Crédito y Cobranzas.

Ed. Ediciones Macchi.

1ª ed., México 2003.

BIBLIOGRAFÍA

Molina, Aznar Víctor E.

Dinámica del Crédito y la Cobranza.

Ed. Ediciones de Administración.

1ª ed., México, 1982.

Molina, Aznar Víctor E.

Estrategias para otorgar créditos sanos.

Ed. Ediciones Fiscales ISEF.

1ª ed., México, D.F. 2004.

Nacional Financiera.

Intermediarios financieros no bancarios.

Ed. Nacional Financiera SNC.

1ª ed., México D.F. 1995.

Sasso, Hugo Luis.

Como analizar los estados contables para el otorgamiento de créditos.

Ed. Ediciones Macchi.

1ª ed., Buenos Aires, Argentina, 1997.

Seder W., John.

Crédito y Cobranzas.

Ed. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.

1ª ed., México D.F. 1985.

BIBLIOGRAFÍA

LEYES Y CÓDIGOS.

Código de Comercio y Leyes Complementarias.

Ed. Porrúa S.A. de C.V.

Sexagésima edición, Vigente desde mayo 1996.

Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

Tribunal Superior de Justicia del D.F.

1ª ed., México D.F. 2001.