



---

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES**

**CUAUTITLÁN**

**“PROPUESTA DE MODELO ADMINISTRATIVO  
PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y  
COBRANZAS DE UNA EMPRESA DEL GIRO DE  
MOTORES INDUSTRIALES”**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A:

**JOSEFINA LEGORRETA MARTÍNEZ**

ASESOR: L.A.E. FRANCISCO RAMÍREZ ORNELAS

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO

2005

m. 346314



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

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



ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

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

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

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

Propuesta de Modelo Administrativo para el Departamento de Crédito  
y Cobranzas de una Empresa del Giro de Motores Industriales.

que presenta la pasante: Josefina Legorreta Martínez  
con número de cuenta: 08002728-3 para obtener el título de :  
Licenciada en Administración

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

**ATENTAMENTE**  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 11 de Mayo de 2005

PRESIDENTE M.A. Arturo Sánchez Mondragón

VOCAL C.P. Jorge López Marín

SECRETARIO LAE. Francisco Ramírez Ornelas

PRIMER SUPLENTE L.A. Pedro Bello Cabrera

SEGUNDO SUPLENTE M.A. Sandra Luz González López

## DEDICATORIA

### **A mis Padres (Q.E.P.D.)**

Con todo amor, por haberme dado la vida, cuidarme; por sus enseñanzas y su convivencia en el tiempo que estuvieron conmigo.

Y por ser lo que soy.

Gracias.

### **A mi hermana Lupita.**

### **A mi sobrino Juan Carlos.**

Les dedicó éste trabajo con todo cariño, por haberme apoyado en estos momentos difíciles.

Por disfrutar y sufrir los momentos que hemos pasado juntos, así como salir adelante en la vida.

Gracias.

### **A Víctor.**

Con cariño y agradecimiento, por su paciencia y comprensión durante este tiempo que hemos estado juntos.

Gracias.

**A mi Asesor L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas.**

Por su paciencia y ayuda en terminar éste trabajo, su amistad incondicional y por haber compartido sus conocimientos.

Gracias.

**A la UNAM.**

Por haber tenido la oportunidad de estudiar en ella y de ser un profesional responsable y con principios.

Gracias.

# INDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN APLICADO</b>	3
a. Identificación del problema.	4
b. Planteamiento de la hipótesis.	5
c. Fijación de objetivos.	6
d. Diseño de la investigación.	6
e. Aprobación o Desaprobación de la hipótesis.	7
<b>CAPÍTULO 1. Generalidades de Crédito y Cobranzas.</b>	
1.1. Historia del Crédito.	8
1.2. Conceptos de Crédito.	10
1.3. Clasificación del Crédito.	13
1.4. Organización y Funciones del Crédito.	20
<b>CAPÍTULO 2. La relación del Departamento de Crédito y Cobranzas con otros departamentos.</b>	37
2.1. Comunicación e Informes de Ventas.	38
2.2. Comunicación e Informes de Almacén.	40
2.3. Comunicación e Informes de Embarques.	41
<b>CAPÍTULO 3. Control de la Cartera.</b>	43
3.1. Dinámica del Crédito.	43
3.2. Análisis de cuentas.	50
3.3. Reportes importantes.	53
3.4. Cobranza.	57
3.5. Flujo de Efectivo.	73
3.6. Presupuestos.	78
3.7. Cartera Vencida.	80
3.7.1. Análisis e integración de la Cartera Vencida.	80
3.7.2. El Departamento Jurídico y su relación con el de Crédito y Cobranzas.	81
3.8. Análisis de Estados Financieros para el otorgamiento del Crédito.	82
3.8.1. Balance General.	83
3.8.2. Estado de Resultados.	85
3.8.3. Estados Financieros Projectados.	86
3.8.4. Razones Financieras.	89

**CAPÍTULO 4. Modelo Administrativo para el departamento  
de Crédito y Cobranzas.**

4.1. Diseño Conceptual.	97
4.2. Diseño Estructural.	98
4.3. Diseño Funcional.	99
4.3.1. Manual de Organización.	100
4.3.2. Manual de Procedimientos.	116
4.3.3. Manual de Políticas.	145

<b>CONCLUSIONES</b>	150
---------------------	-----

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	152
---------------------	-----

## **Introducción**

---

---

---

---

---



## INTRODUCCIÓN

La situación económica, política y social que vive México actualmente, ha repercutido en las Empresas dentro de los Departamentos que la integran.

Para que toda Empresa pueda desarrollarse y crecer eficientemente en la actualidad y a futuro es necesario que todas sus áreas y departamentos estén controlados administrativamente.

Ya que debido a la diversas crisis económicas las empresas tienen problemas financieros como la falta de solvencia y liquidez, recurriendo a las fuentes de Financiamientos. Esto se puede prevenir, en uno de los departamentos de las organizaciones que es Crédito y Cobranzas.

Actualmente se puede apreciar que las Empresas no cuentan con este departamento de Crédito y Cobranza, o esta integrado a otros como Tesorería, Cuentas por Pagar o Ventas. En caso que exista este Departamento, las organizaciones no le dan la importancia que realmente tiene, ya que los funcionarios deben de considerar que a partir de esta área se captara a buenos clientes (debido al análisis cualitativo del crédito), se otorgaran los créditos en cuanto a plazo, monto y pagos, así como una adecuada administración cuantitativa en la cobranza para que la empresa no tengan problemas financieros.

Considerando lo anterior, se proporciona el estudio teórico y práctico de la administración crediticia de la siguiente manera:

La aplicación del Método Científico de la Investigación, en donde se identifica el problema, la hipótesis planteada, objetivos y diseño de la investigación que nos permitirá comprobar o no la hipótesis sugerida.

En el primer capítulo se aborda las generalidades de Crédito y Cobranzas, considerando sus antecedentes históricos, diversos conceptos que se utilizan, su clasificación y función dentro del proceso de administración.

Segundo capítulo la correlación del departamento de Crédito y Cobranzas con Ventas, Almacén y Embarques, considerando la comunicación e información que estos deben de tener para un control administrativo y se cumplan con los objetivos.

Tercer capítulo se estructurara los diversos controles de Crédito y Cobranzas, considerando su análisis y procedimiento de cada uno, que se deben de llevar en esté departamento. Se analizará la importancia de la cobranza, flujo de efectivo y presupuestos.

También en este capítulo se estudiara la integración de la Cartera Vencida y el impacto que tiene en las organizaciones, así como la relación con el departamento jurídico. Por último se contempla el análisis financiero para el otorgamiento del crédito.

Y el cuarto capítulo se desarrollara el modelo administrativo, considerando el diseño conceptual, estructural y funcional del crédito, así como la elaboración de los manuales de organización, políticas y procedimientos que deberán de ejecutarse en el departamento.

Considerando lo anterior, se espera que el presente trabajo cumpla con el propósito de administrar y controlar el Departamento de Crédito y Cobranzas dentro de una empresa de giro de motores industriales. Así mismo se le dé la importancia a este departamento para que se logren los objetivos de la organización.

# **Método de la Investigación Aplicado**



## ***MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN APLICADO.***

La palabra **método** proviene de dos vocablos: *meta* (fin, propósito) y *odos* (caminos), si nos remitimos a su significado etimológico se entiende que **método es el camino para alcanzar un fin, el medio del que nos valemos para llegar con seguridad a cualquier meta.**

El método nos permite obtener los fines que nos proponemos e implica un procedimiento ordenado y riguroso que permita organizar los conocimientos que se obtienen a través de la investigación.

Para llevar a cabo una investigación es necesario hacer una planeación previa que si bien no se cumple al pie de la letra, nos permite dar orden a nuestro trabajo. Una primera aproximación al método se deriva de la propia disciplina que es punto de partida para la investigación; sin embargo, el método de la disciplina y el método de la investigación varían, ya que si el investigador plantea un método particular de acuerdo al objetivo de estudio que se investiga, y al problema que plantea al inicio del trabajo. La metodología de investigación es un procedimiento general para llegar al fin deseado.

Una metodología específica de la investigación plantea detalles en los procedimientos necesarios para el trabajo en las diferentes etapas de la investigación, es decir, precisa la cuestión operativa de la investigación; las técnicas que se refiere a las reglas para operar la investigación en sus distintas fases; los instrumentos sirven a los fines perseguidos por la técnica, es decir, son los medios para efectuar una investigación.

---

1 Metodología de la Investigación, Hernández Sampieri Roberto, México, Edit. Mc Graw-Hill 2003, 3° edic. pag. 23

2 Metodología de la Investigación, Hernández Sampieri Roberto, México, Edit. Mc Graw-Hill 2003, 3° edic. pag. 23-24

Para la investigación se deben de tomar dos enfoques que son:

Enfoque cuantitativo “se fundamenta en un esquema deductivo y lógico, busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas, confía en la medición estandarizada y numérica, utiliza el análisis estadístico, es reduccionista y pretende generalizar los resultados de sus estudios mediante muestras representativas.”<sup>1</sup>

Enfoque cualitativo “por su parte, se basa en un esquema inductivo, es expansivo y por lo común no busca generar preguntas de investigación de antemano ni probar hipótesis preconcebidas, sino que éstas surgen durante el desarrollo del estudio. Es individual, no mide numéricamente los fenómenos estudiados ni tampoco tiene como finalidad generalizar los resultados de su investigación; su método de análisis es interpretativo, contextual y etnográfico.”<sup>2</sup>

### ***a. Identificación del Problema.***

Es el punto de partida de la investigación que se formula en forma de pregunta. El problema es una incógnita que no tiene una solución inmediata; en términos generales, por problema entendemos cualquier dificultad que no se puede resolver automáticamente.

“De este modo la detección del problema, bien haya surgido por búsqueda, por duda o por azar constituye el principio del proceso científico.”<sup>3</sup>

El plantear un problema lo que debemos de tomar en cuenta es la necesidad que se tiene de un fenómeno, para así poder afinar y estructurar de manera formal la idea principal de lo que se investiga, a medida que se avance en el proceso de investigación y se consulte información el problema se empieza a plantear en forma cada vez mas clara y precisa.

---

1 Metodología de la Investigación, Hernández Sampieri Roberto, México, Edit. Mc Graw-Hill 2003, 3º edic. pag. 23

2 Idem a 1

3 Metodología de la Investigación, Hernández Sampieri Roberto, México, Edit. Mc Graw-Hill 2003, 3º edic. pag. 34

De lo anterior se llegó al planteamiento del problema.

**“La inexistencia de un modelo administrativo para el departamento de Crédito y Cobranzas, ocasiona una administración deficiente e ineficaz, afectando el desarrollo de la organización”**

### ***b. Planteamiento de la Hipótesis.***

Por lo común, la palabra hipótesis significa algo no comprobado, mera opinión, afirmación sin fundamento. En el sentido científico, las hipótesis son conjeturas susceptibles a ser comprobadas.

“Una hipótesis es una proposición o respuesta tentativa a un problema. Dicho de otra manera, las hipótesis constituyen soluciones provisionales a los problemas planteados. Las hipótesis requieren de una prueba que las confirme o rechace. En el primer caso, la hipótesis se convertiría en teoría. En el segundo se descarta la proposición original y se procede a la formulación de nuevas hipótesis.”<sup>1</sup>

***“Contar con un modelo administrativo para el departamento de Crédito y Cobranzas de acuerdo a sus necesidades y se aplica correctamente, se obtendrá una mayor administración y mejor control propiciando el desarrollo de la empresa.”***

---

<sup>1</sup> Metodología de la Investigación, Hernández Sampieri Roberto, México, Edit. Mc Graw-Hill 2003, 3º edic. pag. 34

### ***c. Fijación de los Objetivos.***

En cualquier estudio la parte fundamental es establecer objetivos, ya que en ellos se establece lo que se pretende en la investigación; deben de expresarse claros y precisos, para evitar desviaciones ya que son las guías del estudio, es decir las bases del desarrollo de la investigación.

***“Diseñar un Modelo Administrativo para el Departamento de Crédito y Cobranzas para administrar, controlar y se le de la importancia a este departamento, para que la empresa cumpla con sus objetivos estipulados.”***

### ***d. Diseño de la Investigación.***

El diseño parte de un plan o estrategia que debe de desarrollarse, para obtener la información que se vaya a requerir en una investigación.

En la utilización de los diseños se mezclan los enfoques cuantitativos y cualitativos, para guiar el trabajo en campo o contexto de la investigación.

Se clasifica a los diseños de investigación en dos experimentales y no experimentales.

- |                   |   |                     |   |                       |
|-------------------|---|---------------------|---|-----------------------|
| Experimentales    | { | - Verdaderos        | ⇒ | Enfoque cuantitativo. |
|                   |   | - Cuasiexperimentos |   |                       |
|                   |   | - Preexperimentos.  |   |                       |
| No experimentales | { | - Transeccionales   |   |                       |
|                   |   | - Longitudinales.   |   |                       |

Los experimentos verdaderos constituyen estudios explicatorios, los cuasiexperimentos son fundamentalmente, correlacionales aunque pueden llegar a ser explicatorios y los preexperimentos básicamente son estudios exploratorios y descriptivos.

Los no experimentales transeccionales realizan observaciones en un momento único en el tiempo y las longitudinales efectúan observaciones en dos o más momentos o puntos en el tiempo.

El diseño que se va utilizar en la investigación es no experimental, ya que los sujetos no son asignados al azar, sino que dichos grupos ya están formados antes de llevar el experimento y sin manipular deliberadamente la variables independientes.

### ***e. Aprobación o Desaprobación de la Hipótesis.***

De acuerdo a nuestro método de investigación utilizado y a los resultados obtenidos, se determino que nuestra hipótesis se aprueba, ya que el de *“diseñar, contar y dar la aplicación de un modelo administrativo al departamento de Crédito y Cobranzas en una empresa de motores industriales, se logra un proceso administrativo, el control e importancia que tiene éste dentro del desarrollo y el cumplir con los objetivos de la organización”*



## **Capítulo 1**

---

---

# **Generalidades de Crédito y Cobranzas**

# **CAPÍTULO 1.**

## **Generalidades de Crédito y Cobranzas.**

### **1.1. Historia del Crédito.**

La historia del origen del crédito, tiene diversas versiones, ya que en la antigüedad se realizaban préstamos en forma de especies, en el momento que aparece la moneda es cuando son los primeros signos crediticios.

En la antigua Roma se aprecian los primeros signos del desarrollo crediticio, ya que se hablan de réditos, prestamistas y deudores, así como leyes y decretos en donde establecen penas a los deudores.

También se habla de que utilizan los babilonios, griegos y romanos las ordenes de pago documento similar a la letra de cambio. Cuando el comercio marítimo se incrementa tiene una evolución tremenda el crédito; debido a los movimientos de exportación e importación ya que se requería dinero ajeno para las transacciones, dando origen al desarrollo de la sociedad mercantil, donde el prestamista y comerciante eran socios y dueños de la mercancía situación que llevo a crear los préstamos de dinero.

En México podemos decir que el crédito sus primeros vestigios se encuentran en los aztecas; en el siglo XV su economía alcanza un desarrollo notable, en que sus transacciones comerciales no solo era mediante trueques, sino como operaciones de compraventa, utilizando diferentes tipos de moneda no acuñadas como cambio.

En la época renacentista las empresas comerciales fueron las primeras instituciones de crédito, mas tarde surgen los bancos como entidades crediticias, actualmente existen otras

instituciones de crédito como corporativas privadas, la bolsa o mercado de valores, las cajas de ahorro y otras.

A finales de la Segunda Guerra Mundial los países contendientes agravan su liquidez financiera en el ámbito internacional, por tal situación se crea el Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional (FMI), estableciéndose en la Conferencia de Bretón Woods, New Hampshire en 1944, su propósito es servir como guardián del sistema monetario mundial.

Los créditos concedidos por Estados Unidos a países europeos y poco industrializados como África, Asia y América Latina a través de institución financiera internacional (Banco Mundial) ayudó al incremento económico.

De 1970 y 1980 en estas décadas surgen problemas financieros internacionales, debido al rápido incremento de los precios del petróleo, por lo que muchos países buscaron créditos y a la vez empiezan a tener importantes problemas de deuda externa; sobre todo cuando más tarde se incrementa los tipos de intereses y al mismo tiempo caían los precios de la materia prima.

México no fue la excepción de sufrir estos problemas, ya que el impacto de la crisis se vio reflejada en las altas tasas de interés.

El impacto de las altas tasas de interés por los créditos al comercio e industria, en las pequeñas y medianas empresas ocasiona un deterioro en la producción, depresión en el mercado doméstico, poca capacidad de consumo y la falta de generar empleos. Así como la generación de mayores índices de cartera vencida, afectando a los bancos y originado que los plazos se acorten, no existiendo en México crédito a largo plazo.

Las organizaciones en México, en los últimos tiempos han tenido una disciplina muy estricta en lo que se refiere al Crédito; esto debido a la crisis económica por lo que se ha visto que hoy en día estén obligados a manejar más cuidadosamente el departamento de crédito y cobranzas.

## 1.2. Conceptos de Crédito.

El utilizar y trabajar el crédito en una organización, es importante conocer su definición, así como otros conceptos que debemos de tener en cuenta para una buena administración en el departamento de crédito y cobranzas.

**Crédito.-** *Del latín “creditum” significa confianza. Definición.*

Concepto. “La entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio; sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado”<sup>1</sup>

Actualmente existen tres usos diferentes de la palabra “crédito”:

- 1.- Transacción del crédito.- “comprando a crédito” o bien “extendiendo el crédito”, es el cambio de un valor presente a una promesa de pago en tiempo determinado. En donde el vendedor tiene el derecho de recibir un pago a futuro y el comprador esta obligado a pagar en tiempo designado. El pagar es una obligación moral o legal.
- 2.- Crédito establecido.- es la aceptación de la promesa a pagar, en donde se determina que el comprador es digno de obtención del crédito por su solvencia.
- 3.- Instrumento de Crédito.- es una promesa de pago documentada que manifiesta una transacción formal de crédito; los cheques, pagares y aceptaciones mercantiles son instrumentos comunes de crédito.

---

(1) Elementos de Administración de Crédito y Cobranzas, Villaseñor Fuente Emilio, Editorial Trillas, sexta impresión, Enero 2002, Pág.11

**Cobranza.-** “es el conjunto de actividades que realiza una empresa para la recuperación del precio del producto o servicio que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso de un crédito”<sup>1</sup>

“*Cobranza* es la acción de recuperar el precio de una mercancía en un momento determinado.”<sup>2</sup>

Es necesario que la cobranza se realice adecuada, oportuna y completa; ya que de esto dependen las empresas para que se tenga liquidez. Cabe mencionar que se debe tener en cuenta diversos criterios para cobrar a los clientes, por ejemplo: si un cliente se atrasa ocasionalmente en el pago, hay que ver cual son las causas por las que no ha pagado a tiempo y no tomar medidas legales o amenazas.

Por lo que es importante controlar y analizar los estados de cuenta de los clientes, así como el sistema que se tenga en la empresa, para dar seguimiento a que los cobros sean a tiempo.

**Factura.-** “es un documento comercial, por el cual el vendedor comunica al comprador un detalle de la cantidad, nómina de efectos vendidos y precios respectivos. Su uso es obligatorio, ya que es fijada por el Código de Comercio. Sirve de prueba y ampara la compra realizada, por lo que el comprador esta obligado a pagar.”

**Pago.-** es la satisfacción de una deuda en un sistema monetario. Su importancia se deriva de sus consecuencias con respecto al dinero y al crédito. Existen pagos al contado o diferidos”

Los pagos que realice el cliente puede para cubrir su saldo, es a través de depósitos, ya sea en efectivo, por cheque o mediante transferencias bancarias.

---

(1) Crédito y Cobranzas. , 1ª Edición, Dr. Salvador Mercado H., Ediciones Macchi, México 2003, Pág. 169

(2) Ídem a 1.

### *La importancia del Crédito.*

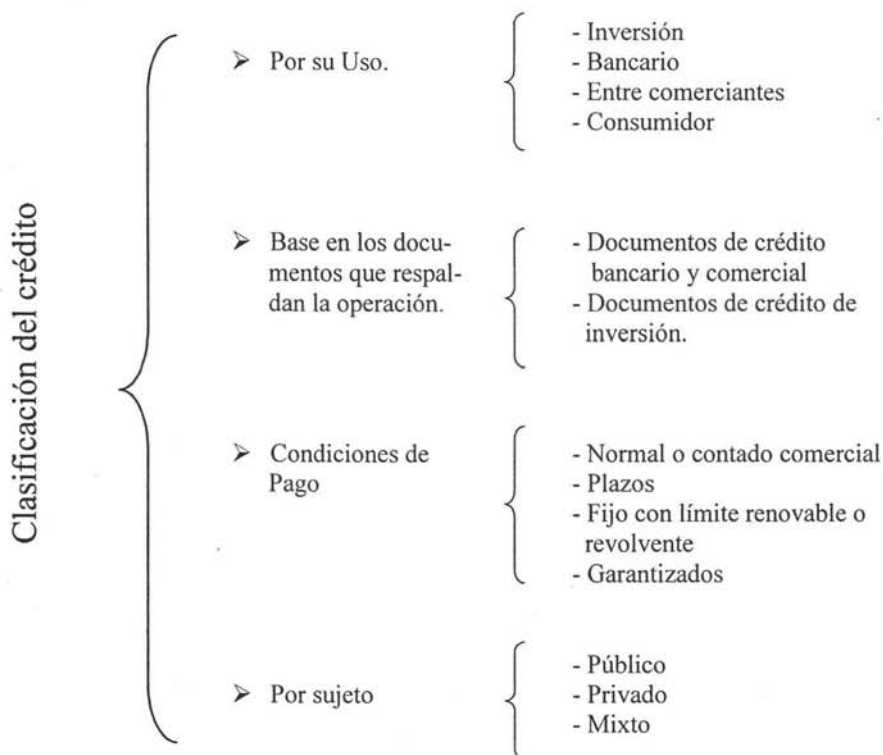
Importante es el crédito en los negocios, se reconoce la realidad del mercado, de dar a los clientes un crédito para comprar los productos y mejora la empresa en el incremento de las ventas, utilidades y contar con una cartera amplia de clientes.

Es muy importante que en las empresas exista un departamento de crédito y cobranza, dándole el lugar que se merece; tener la capacidad de administrarlo, ya que las decisiones que se tomen repercutirán en la organización.

### 1.3. Clasificación del Crédito.

Se han hecho diferentes clasificaciones según el punto de vista que se considere el crédito o se utilice; a las circunstancias y variantes de cada operación, así como las actividades para que se emplee.

#### Clasificación del Crédito<sup>1</sup>



(1) Elementos de Administración de Crédito y Cobranzas, Villaseñor Fuente Emilio, Editorial Trillas, sexta impresión, Enero 2002, Pág.20-24

- **Por su Uso**

→ Crédito de inversión.- se otorga en especial con objeto de colocar capitales en manos de terceros, para recuperarlos en fecha distante de aquélla en que se hizo la prestación, percibiendo adicionalmente un determinado interés. En este crédito quedan clasificadas las cantidades entregadas con garantía hipotecaria, las inversiones, en bonos, en cuenta corriente, con intereses, etc.

→ Crédito bancario.- son los que otorgan una institución bancaria, se consideran a corto y largo plazo, teniendo garantía o no, así como el monto autorizado, podemos mencionar como ejemplo el crédito de Habilitación o Avío, Refaccionario e Hipotecario.

→ Crédito entre comerciantes.- se otorga entre comerciantes y es una forma de financiación a corto plazo prácticamente en todos los negocios, esta constituido por mercancía o servicios.

→ Crédito al consumidor.- concede al cliente la entrega de productos o servicios a cambio de recibir su valor con o sin interés pactado u oculto, en una fecha factura y no en el acto de la entrega del bien o la prestación del servicio.

- **Clasificación del Crédito con base a los documentos que respaldan la operación.**

→ Documentos de crédito bancario y comercial.- las operaciones que se realicen sean respaldadas y garantizadas a través de documentos que justifiquen la transacción. Refiriéndose a la potencialidad de cobro entrañada por la posesión del documento que acredita la operación realizada.

La letra de cambio está en el primer grupo, a las características del documento, adiciona la garantía de quien firma como aval, respalda la obligación contraída.



La letra simple está en segundo término ya que mantiene la fuerza ejecutiva derivada de tal documento cambiario, pero no la garantía del aval.

Respaldar las operaciones de crédito se emplean otros documentos, como el contrato de cuenta corriente entre otros. Si estos documentos tienen una garantía solidaria, respaldo y seguridad, clasificándose en tercer lugar y en cuarto esta el contrato de cuenta corriente simple sin garantía.

→ Documento de crédito en inversión.- es un crédito a mediano y largo plazo por lo que se utilizan los bonos y pagarés hipotecarios, cantidades fijas y con un interés previamente determinado.

- Clasificación del Crédito en atención a las condiciones de pago.

→ Crédito normal y contado comercial.- es un crédito a corto plazo de 30 días (en ocasiones el plazo varía de 60 a 90 días), su característica especial es la inexistencia de un interés aceptado, y casi nunca los respaldan títulos de crédito.

→ Crédito a plazo.- consiste en dividir los vencimientos en varias partes con fechas de vencimientos distantes, separadas entre sí por iguales períodos. Este tipo de crédito se produce cuando el consumidor al final o usuario adquiere los bienes o servicios (automóviles, línea blanca, terrenos, etc.)

→ Crédito fijo con límite renovable o revolving.- éste crédito es a corto plazo (30, 60 y 90 días, y en casos excepcionales a 180 días). Se fija al deudor un límite de crédito para sus compras o adquisiciones que pueda realizar; y se satura cuando el crédito llegue a su límite autorizado o prefijado, y en cuenta queda cerrada para más adquisiciones hasta que el deudor efectúe el pago correspondiente, a partir de éste, vuelve abrirse la cuenta por el mismo valor del pago efectuado. El crédito no causa intereses al cliente.

→ Crédito garantizado.- el crédito concedido es de acuerdo al análisis previo del deudor llega hasta determinado límite, mientras que la cuenta no la sobrepase, el cobro de la cantidad adecuada queda totalmente garantizada.

- Clasificación del Crédito por el sujeto.

→ Crédito público.- es para el uso del Estado, son otorgados a instituciones gubernamentales, a los estados, municipios, al gobierno federal (escuelas, carreteras, salubridad, etc.)

→ Crédito privado.- son los que se otorgan o ejercen los particulares; su manejo y ejecución son reglamentados por la ley, y regidos por las condiciones operativas y de mercado.

→ Crédito mixto.- es el crédito combinado de los dos tipos de crédito arriba mencionados.

El crédito también se puede clasificar conforme a la investigación de los datos a investigar, la fuente principal de ingresos y las diversas características distintivas que pueden presentar los diferentes solicitantes de crédito, para lo cual se han agrupado en cuatro tipos básicos, utilizando un formato especial de solicitud para cada uno.

**a. Crédito personal.** Es cuando los ingresos provienen fundamentalmente del solicitante de la prestación de sus servicios personales en una empresa o industria. Anexo 1.

Del cuadro extremo superior izquierdo (1) se anota la fecha en que se verifican los datos, deberán registrarse en caso de aprobación, en el expediente y en tarjeta de control del cliente, para que se usen a futuro, ya sea en caso de aumento de línea de crédito, saldo de la cuenta y nueva solicitud de apertura de crédito, etc. En el renglón siguiente se consigna si fue autorizado o no el crédito para ser notificado a archivo, notificar al departamento de

ventas, facturación, etc. Por último, se indica si el crédito solicitado esta detenido y por qué causa.

Del cuadro extremo superior derecho (2) se indica, el monto del crédito solicitado por cliente, este dato es importante; porque de aquí será la amplitud de la investigación y de acuerdo a los resultados se autorizará o no el crédito. El renglón siguiente el analista de crédito deberá de anotar la cantidad a ampliar al solicitante el monto solicitado. Esto es importante para el departamento de crédito y cobranzas ya que si a futuro el cliente quiere ampliar su crédito será autorizado, sin más investigación, esto será más rápido el trámite dando una buena imagen y buen servicio al cliente.

Cuadro (3) se anotara los datos del solicitante como: nombre completo, localización, domicilio, antigüedad en domicilio, tipo de lugar dónde vive (casa de huéspedes, hoteles, etc.). En caso de que viva el solicitante en casa alquilada, permite conocer cuánto paga de renta y si cumple con el compromiso, también se conoce si es propia, tenga una hipoteca o crédito. Es importante conocer bajo que régimen legal esta casado para recabar la firma del cónyuge.

Cuadro (4) nos da a conocer los datos de trabajo, ingresos del solicitante, destacándose lo siguiente:

1. Nombre y ubicación de la empresa.
2. Puesto que ocupa y la antigüedad (mínimo un año), nos sirve para ver la estabilidad de trabajo del solicitante.
3. Indica el desarrollo y estancamiento (diferencia de sueldo).
4. Los datos del jefe inmediato, son con el fin de que la investigación se dirija con la persona adecuada, en qué lugar y a que hora.
5. El contrato colectivo es importante, ya que da a conocer la antigüedad del solicitante en la empresa, si es estable o eventual.

Las referencias a otros ingresos del solicitante (cuadro 5), podrán aumentar su calidad de sujeto a crédito. Se verifica si el solicitante tiene otro trabajo, en que es necesario que compruebe, o bien otro ingreso cuando se tiene (él o su cónyuge) un negocio propio.

1. Que tipo de negocio o el giro que maneja.
2. A nombre de quién esta el negocio.
3. Antigüedad del negocio.
4. La ubicación y si es rentado o propio el local.
5. Promedio de ventas mensuales.
6. Datos de proveedores que le venden a crédito.
7. Si el solicitante cuenta con otros bienes inmuebles para garantizar el crédito.
8. Si existe otra persona que aporte un ingreso adicional.

Por último el cuadro (6), se observa los siguientes elementos:

1. Tiene cuentas de ahorro.
2. Informe de sus cuentas de cheques.
3. Cuenta con tarjetas de crédito.
4. Referencias personales, para poder localizar al solicitante.
5. Las personas que dependen de él y gasto mensual.

**b. Crédito personal para profesionistas.** Para aquellas personas que se dedican a ejercer libre de una profesión, de la cual proceden sus ingresos. Anexo 2.

Los datos solicitado que se piden al solicitante, son básicamente los mencionados anteriormente, la diferencia que tiene son:

1. La fuente del ingreso principal (3).
2. La posibilidad que se pueda representar en la verificación de los ingresos.
3. Del anterior punto, es necesario hacer una visita ocular en su domicilio particular y de trabajo.

4. Capital adicional que representa (3) los muebles, enseres y equipo que utilice el solicitante para su trabajo.
5. Los gastos que origina el local, los salarios del personal, etc.

**c. Crédito comercial para personas físicas.** Es para aquellas personas cuyos ingresos proceden producto de un negocio propio y que no esta integrado como sociedad (sociedades mercantiles). Anexo 3.

Los datos de investigación de esta solicitud son similares a los anteriores, sólo se modifica el origen de los ingresos y las diferencias nos sirve para:

1. Nombre del negocio y fecha de su fundación ( antigüedad y estabilidad).
2. Giro (s) manejado y el volumen de las ventas de cada uno (4).
3. Ubicación del negocio.
4. Forma de pagar los impuestos.
5. Comparación del capital (incremento de capital).
6. Relación de ingresos y egresos (utilidad).
7. Equipo(s) con el que se cuenta en el establecimiento.
8. Existencia de cambio de razón social o nombre del establecimiento.
9. Referencias comerciales.

**d. Crédito comercial o industrial.** Es para aquellas empresas o compañías establecidas como sociedades y cuyos ingresos proceden de compraventa, fabricación o distribución de bienes o servicios. Anexo 4.

Los datos de esta solicitud cambian considerables, en comparación con las anteriores, del cuadro 3 se encuentran los siguientes datos más importantes a considerar:

1. Nombre o razón social y tipo de sociedad que ostenta.

2. El objeto social para la que fue constituida y el motivo o la razón por la solicitud de crédito.
3. Fecha de constitución.
4. Datos del Registro Público.
5. Diferencia del capital inicial con el actual.
6. Comparación de capital pagado contra el suscrito.
7. Existencia de aumentos de capital.
8. Principales accionistas.

#### **1.4. Organización y Funciones del Crédito.**

##### Organización

Es necesario se tenga en cuenta, lo que es una organización en el departamento de crédito y cobranzas. La palabra organización viene del griego “*organon*” que significa instrumento.

“La organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”. Concepto de Terry.

“Organización es la estructura técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”. Concepto de Agustín Reyes Ponce.

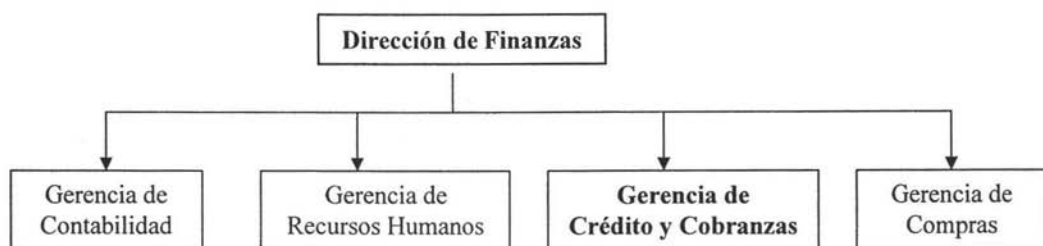
En si la organización nos da a entender las actividades que se deben de realizar para lograr los objetivos de una empresa; así como la ejecución de estas para llevarlas a cabo y coordinarlas de acuerdo a la estructura organizacional que puede ser horizontal y/o vertical.

Existen estructuras organizacionales de una empresa que no existe el departamento de crédito y cobranzas, ya que a veces está integrado dentro de otros departamentos como contabilidad, tesorería, finanzas y ventas. Debemos de tener en cuenta que crédito y cobranzas deben de ocupar un lugar importante dentro de la organización así como de poner el mayor interés para lograr los objetivos.

Si las organizaciones contaran con el departamento del Departamento de Crédito y Cobranzas con una buena estructura y administración, se pueden generar grandes utilidades en las que se reflejaran en el estado de resultados.

Dependiendo del tipo de empresa varía la estructura organizacional del crédito y cobranzas, esto depende del tamaño y volumen de operaciones que tenga.

El departamento de crédito y cobranzas dentro de una empresa de motores industriales será de nueva creación (gerencia) y dependerá de la Dirección de Finanzas, separándolo totalmente de la gerencia de contabilidad.



Para tener una buena organización es necesario contar con un manual de organización del departamento de crédito y cobranzas, en la que es el instrumento formal de trabajo que va ayudar al responsable de las actividades a un desarrollo óptimo en sus funciones diarias, apegándose a las políticas de crédito y cobranzas de la empresa.

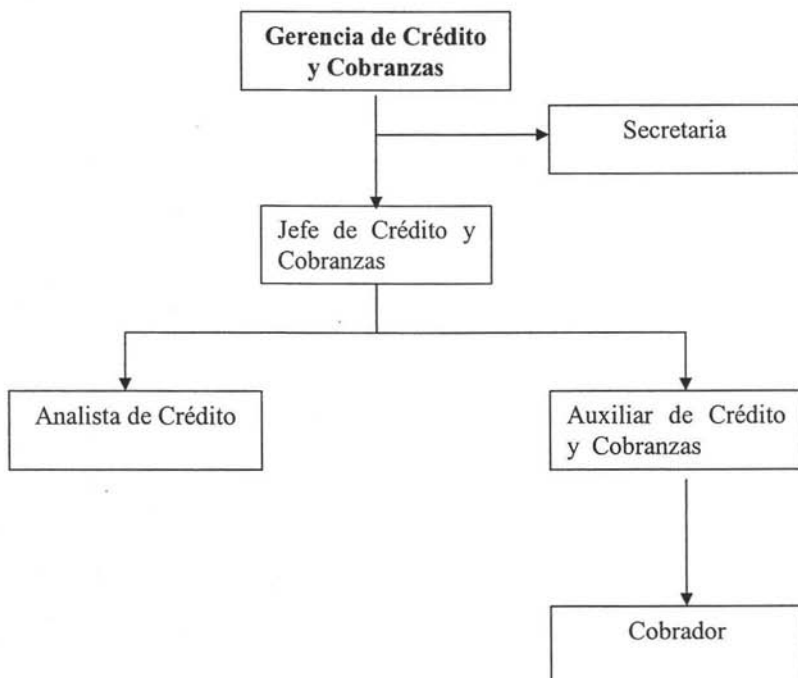
La meta elemental e importante en el departamento de crédito y cobranzas, es lograr rápido y eficiente la recuperación de la cartera de crédito de la empresa, en la que permitirá tener una liquidez y una sana rotación en el renglón de cuentas por pagar.

La estructura del departamento de crédito y cobranzas debe de ser adecuada a su volumen de operación para cumplir con los objetivos.

### Estructura y funcionamiento.

Actualmente la función del crédito y cobranzas, se presenta en diferentes aspectos; uno el más importante es como un proceso administrativo básico para la administración moderna, cada una de las áreas y funciones que integran las empresas, es individual de un proceso administrativo con características, técnicas y procedimientos propios.

La estructura del departamento de crédito y cobranzas debe de ser adecuada a su volumen de operaciones para que pueda con los planes y objetivos.





Para organizar el departamento de crédito y cobranzas, se necesita tener conocimiento de todo cuanto se relacione con la administración de las políticas de crédito y cobranzas de la empresa.

Funciones básicas del puesto.

Es el cuidado y custodia de fondos y otros activos financieros de la empresa. La supervisión y control de los registros de todo el dinero recibido y desembolsado, la concesión de créditos a los clientes, el cobro de las cantidades adeudadas. Ayuda al funcionario financiero en asuntos relacionados con las finanzas de la corporación.

Deberes, autoridades y responsabilidades:

1. Responsable de controles, presupuestación financiera y de los conocimientos del estado de caja.
2. Tienen la custodia de los fondos efectivos y valores de la corporación.
3. Cobra el dinero que se le debe a la compañía y realiza los depósitos en los bancos designados al respecto.
4. Mantiene la relación de los bancos a favor de la empresa y contactos personales con los funcionarios de ello.
5. Diario revisa el estado de caja de la corporación; planea el mantenimiento de fondos adecuados a corto y largo plazo para hacer frente a los compromisos pendientes.

6. Se reúne con los responsables de los departamentos de ventas, almacén y embarques para tomar decisiones sobre cambios sustanciales en los inventarios, respecto a su efecto sobre el estado de caja de la compañía.
7. Tiene la autoridad para firmar y endosar para su cobro, en nombre de la empresa, cheques, giros u otros documentos; puede firmar y entregar recibos, comprobantes y liberar gravámenes que comprueba el pago de las cuentas en efectivo a favor de la empresa.
8. Inicia los procedimientos de cobro y crédito; formula las políticas de crédito y cobranzas de la empresa.
9. Responsable del análisis de crédito para su otorgamiento.
10. Coordina con el departamento jurídico de la empresa los asuntos de cobro.
11. Coordina con el departamento de ventas sobre los asuntos de crédito y los cobros de los clientes.
12. Cualquier actividad que le sea asignada por su inmediato superior.

#### Manual de organización del departamento de crédito y cobranzas.

Para que las funciones diarias, apegándose a las políticas de crédito y cobranzas internas de la empresa, debe de contar con el manual de organización, ya que es el instrumento que ayuda al responsable a desarrollar sus actividades.

El objetivo del manual de organización es lograr que el responsable del departamento de crédito y cobranzas logre desempeñar una mayor eficiencia en el desempeño de sus labores.

La meta importante del departamento de crédito y cobranzas, es lograr una rápida y eficiente recuperación de la cartera de crédito de la empresa, que le permita tener una liquidez y sana rotación de cuentas por cobrar.

## ANEXO No. 1

SOLICITUD NUM. \_\_\_\_\_

## Solicitud de crédito personal

La información que usted proporcione en esta solicitud será de carácter absolutamente CONFIDENCIAL. Su exactitud y veracidad nos permitirá la más rápida autorización del crédito solicitado.

(1)

Fecha de verificación de datos:  
Crédito aprobado ( ) Rechazado ( )  
Detenido por:

(2)

Crédito solicitado \$ \_\_\_\_\_  
Capacidad de Crédito \$ \_\_\_\_\_

## Datos del solicitante (3)

Nombre: \_\_\_\_\_  
Apellido paterno \_\_\_\_\_ Materno \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_  
Estado Civil \_\_\_\_\_ Régimen de separación de bienes ( ) \_\_\_\_\_  
Sociedad Conyugal ( ) Edad \_\_\_\_\_  
Lugar de Nacimiento \_\_\_\_\_  
País \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ Población \_\_\_\_\_  
Nacionalidad \_\_\_\_\_ Fecha de nacimiento \_\_\_\_\_  
Año \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Día \_\_\_\_\_  
Domicilio particular \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_  
Población \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Teléfono particular \_\_\_\_\_  
Casa propia ( ) Rentada ( ) Hotel ( ) Casa familiar ( )  
Otros \_\_\_\_\_  
Casa propia la esta pagando: ( ) Tienen hipoteca con \_\_\_\_\_  
Abono mensual \_\_\_\_\_  
Nombre del propietario de la casa \_\_\_\_\_ Domicilio \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_  
Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_  
Tel: \_\_\_\_\_ Tiempo de residir \_\_\_\_\_ Domicilio anterior \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_  
Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_  
Reg. Fed. Caus. \_\_\_\_\_ Profesión \_\_\_\_\_  
Código postal \_\_\_\_\_

## Ocupación (4)

Trabajo actual Cía. \_\_\_\_\_  
Domicilio \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_  
Población \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Teléfono particular \_\_\_\_\_  
Puesto actual \_\_\_\_\_ De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_  
Sueldo inicial \$ \_\_\_\_\_ Sueldo actual \$ \_\_\_\_\_  
Jefe inmediato \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_  
Fecha de contratación \_\_\_\_\_ Atiguedad \_\_\_\_\_  
Año \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Día \_\_\_\_\_  
Tipo de Contrato \_\_\_\_\_ Planta ( ) \_\_\_\_\_ Eventual ( ) \_\_\_\_\_ Obra determinada ( ) \_\_\_\_\_  
Honorarios profesionales ( ) \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_  
Nombre de la persona que proporciona los datos del trabajo \_\_\_\_\_  
Puesto \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_  
Horario de trabajo de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ Horario de informes \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_  
Trabajo anterior Cía. \_\_\_\_\_  
Domicilio \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_

Población \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Teléfono particular \_\_\_\_\_  
 Puesto último \_\_\_\_\_ De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_  
 Jefe inmediato \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_  
 Tiempo en la empresa \_\_\_\_\_ Sueldo final \$ \_\_\_\_\_  
 Años \_\_\_\_\_ Meses \_\_\_\_\_

**Otros ingresos : Trabajo (5)**

Tipo de negocio \_\_\_\_\_ A nombre de \_\_\_\_\_  
 Razón social \_\_\_\_\_ Nombre del propietario o tipo de sociedad \_\_\_\_\_  
 Registro \_\_\_\_\_ Fecha de constitución \_\_\_\_\_  
 Dirección \_\_\_\_\_  
 Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_

Población \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Teléfono particular \_\_\_\_\_  
 Puesto \_\_\_\_\_ Sueldo, honorarios, etc. \$ \_\_\_\_\_  
 Jefe inmediato \_\_\_\_\_ Tiempo en el empleo \_\_\_\_\_  
 Persona que quien se le pide informes \_\_\_\_\_ Tel \_\_\_\_\_

**Negocios propios**

Tipo de negocio \_\_\_\_\_ A nombre de \_\_\_\_\_  
 Razón social \_\_\_\_\_ Nombre del propietario o tipo de sociedad \_\_\_\_\_  
 Registro \_\_\_\_\_ Fecha de constitución \_\_\_\_\_  
 Ubicación \_\_\_\_\_  
 Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_

Población \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Teléfono particular \_\_\_\_\_  
 El local que ocupa es propio \_\_\_\_\_ Rentado \_\_\_\_\_  
 Promedio de ventas mensuales (último año) \$ \_\_\_\_\_  
 Comprobable mediante \_\_\_\_\_  
 Gastos de negocio:  
 Renta \$ \_\_\_\_\_  
 Luz y teléfono \$ \_\_\_\_\_  
 Empleados \$ \_\_\_\_\_  
 Impuestos \$ \_\_\_\_\_  
 Otros \$ \_\_\_\_\_  
 Total \$ \_\_\_\_\_  
 Utilidad mensual promedio \$ \_\_\_\_\_

Principales proveedores \_\_\_\_\_  
 1. Compañía o persona física \_\_\_\_\_  
 Dirección \_\_\_\_\_

Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_  
 Población \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Tel \_\_\_\_\_  
 Compras promedio mensual contado \$ \_\_\_\_\_ Crédito \$ \_\_\_\_\_

Plazo o término del pago \_\_\_\_\_  
 2. Compañía o persona física \_\_\_\_\_  
 Dirección \_\_\_\_\_

Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_  
 Población \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Tel \_\_\_\_\_  
 Compras promedio mensual contado \$ \_\_\_\_\_ Crédito \$ \_\_\_\_\_  
 Plazo o término del pago \_\_\_\_\_

**Propiedades**

Ubicación \_\_\_\_\_  
 Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_  
 Población \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_  
 Escritura núm. \_\_\_\_\_ Libro \_\_\_\_\_ A fojas \_\_\_\_\_ Notario \_\_\_\_\_  
 Tipo de propiedad \_\_\_\_\_ Terreno ( ) Casa Sola ( )  
 Comercial ( ) Otras ( )  
 Renta mensual \$ \_\_\_\_\_ Gasto \$ \_\_\_\_\_ Utilidad neta \$ \_\_\_\_\_  
 M<sup>2</sup> Terreno \_\_\_\_\_ M<sup>2</sup> Construcción \_\_\_\_\_  
 ¿ La habita el propietario ? Si ( ) No ( ) Gravámenes \_\_\_\_\_

**Personas que aportan ingresos**

Nombre: \_\_\_\_\_ Parentesco \_\_\_\_\_  
 Apellido paterno \_\_\_\_\_ Materno \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_  
 Ingresos por concepto de \_\_\_\_\_ Importe \$ \_\_\_\_\_  
 Trabajo de la Cía. \_\_\_\_\_  
 Ubicación \_\_\_\_\_

Calle	Número	Colonia	Código postal
Población	Estado	Ciudad	Teléfono
Jefe inmediato		Puesto	
Otras personas ( de los datos anteriores )			

Ingresos totales \$ \_\_\_\_\_  
 Negocio propio \$ \_\_\_\_\_  
 Propiedades \$ \_\_\_\_\_  
 Otras personas \$ \_\_\_\_\_  
 Total de ingresos \$ \_\_\_\_\_  
 Total de gastos mensuales \$ \_\_\_\_\_  
 Neto mensual \$ \_\_\_\_\_

#### Referencias bancarias y comerciales (6)

Cuenta de ahorros número \_\_\_\_\_ Banco \_\_\_\_\_ Sucursal \_\_\_\_\_  
 Cuenta de ahorros número \_\_\_\_\_ Banco \_\_\_\_\_ Sucursal \_\_\_\_\_  
 Soy ( ) \_\_\_\_\_  
 Fui ( ) Usuario de las siguientes tarjetas de crédito  
 Nombre \_\_\_\_\_ Tarjeta Número \_\_\_\_\_ Saldo \$ \_\_\_\_\_  
 Nombre \_\_\_\_\_ Tarjeta Número \_\_\_\_\_ Saldo \$ \_\_\_\_\_

Créditos vigentes o saldados que se me han concedido en casas comerciales.

Cía: \_\_\_\_\_ Crédito por \$ \_\_\_\_\_  
 Domicilio \_\_\_\_\_

Calle	Número	Colonia	Código postal
Nombre	Tarjeta Número	Saldo \$	
Tel	Crédito saldado	Crédito vigente	

Cía: \_\_\_\_\_ Crédito por \$ \_\_\_\_\_  
 Domicilio \_\_\_\_\_

Calle	Número	Colonia	Código postal
Nombre	Tarjeta Número	Saldo \$	
Tel	Crédito saldado	Crédito vigente	

#### Referencias personales

Nombre: \_\_\_\_\_ Parentesco \_\_\_\_\_  
 Tiempo de conocerlo \_\_\_\_\_ Domicilio \_\_\_\_\_  
 Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_

Colonia	Código postal	Teléfono
---------	---------------	----------

Nombre: \_\_\_\_\_ Parentesco \_\_\_\_\_  
 Tiempo de conocerlo \_\_\_\_\_ Domicilio \_\_\_\_\_  
 Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_

Colonia	Código postal	Teléfono
---------	---------------	----------

Total de personas que dependen económicamente del solicitante

Nombre	Parentesco	Edad
Nombre	Parentesco	Edad
Nombre	Parentesco	Edad
Nombre	Parentesco	Edad

Nombre y firma del solicitante

México, D. F., de de 200

## ANEXO No. 2

SOLICITUD NUM. \_\_\_\_\_

## Solicitud de crédito personal para profesionistas

La información que usted proporcione en esta solicitud será de carácter absolutamente CONFIDENCIAL. Su exactitud y veracidad nos permitirá la más rápida autorización del crédito solicitado.

(1)

Fecha de verificación de datos:  
Crédito aprobado ( ) Rechazado ( )  
Detenido por:

(2)

Crédito solicitado \$ \_\_\_\_\_  
Capacidad de Crédito \$ \_\_\_\_\_

## Datos del solicitante (3)

Nombre: \_\_\_\_\_  
Apellido paterno \_\_\_\_\_ Materno \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_  
Estado Civil \_\_\_\_\_ Régimen de separación de bienes ( ) \_\_\_\_\_ Sociedad Conyugal ( ) \_\_\_\_\_  
Edad \_\_\_\_\_  
Lugar de Nacimiento \_\_\_\_\_  
País \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ Población \_\_\_\_\_  
Nacionalidad \_\_\_\_\_ Fecha de nacimiento \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Día \_\_\_\_\_  
Domicilio particular \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_  
Población \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Teléfono particular \_\_\_\_\_  
Casa propia ( ) Pagándola ( ) Rentada ( )  
De familiares ( ) Otros \_\_\_\_\_  
Casa propia la esta pagando: ( ) Tienen hipoteca con \_\_\_\_\_  
Renta mensual \$ \_\_\_\_\_ Nombre del propietario de la casa \_\_\_\_\_  
Domicilio \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_ Teléfono particular \_\_\_\_\_  
Tiempo de residir en el domicilio \_\_\_\_\_ Duración del contrato \_\_\_\_\_  
Domicilio anterior \_\_\_\_\_ Tiempo de residir \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_  
Profesión \_\_\_\_\_ Cédula profesional \_\_\_\_\_  
Reg. Fed. Caus. \_\_\_\_\_

## Ocupación (4)

Profesión \_\_\_\_\_ Ingreso mensual \_\_\_\_\_  
Trabajo actual Cia. \_\_\_\_\_  
Especialización \_\_\_\_\_ Domicilio profesional \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_  
Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_  
Procedencia de los ingresos:  
Iguales ( ) Honorarios ( ) Consultas ( )  
Gastos: Renta \_\_\_\_\_ Luz y teléfono \_\_\_\_\_ Papelería \_\_\_\_\_  
Sueldos \_\_\_\_\_ Número de empleados \_\_\_\_\_ Total de gastos mensuales \$ \_\_\_\_\_  
Valor aproximado del equipo e instalaciones \$ \_\_\_\_\_  
Tipo de casa ( ) Despacho ( ) Predio ( ) Pagándola ( ) Alquilado ( )  
Tiempo de residir \_\_\_\_\_ Nombre del propietario \_\_\_\_\_  
Domicilio \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

**Otros ingresos**

Trabaja compañía \_\_\_\_\_ Domicilio \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Calle                      Número                      Colonia                      Código postal                      Teléfono  
 Puesto                      Tiempo en el puesto                      Jefe inmediato  
 \_\_\_\_\_  
 Sueldo                      Honorarios

**Propiedades**

Tipo de propiedad:                      Casa ( )                      Edificio de productos ( )                      Despacho ( )  
 Terreno ( )  
 Gravamen Si ( ) No ( ) Importe \$ \_\_\_\_\_ Produce renta de \$ \_\_\_\_\_  
 Ubicación \_\_\_\_\_  
 Calle                      Número                      Colonia                      Código postal                      Teléfono  
 Escritura número \_\_\_\_\_ Libro \_\_\_\_\_ Vol. \_\_\_\_\_ A fojas \_\_\_\_\_ Notario \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 La habita el propietario Si ( ) No ( )

**Otras personas que aportan ingresos**

Nombre \_\_\_\_\_ Parentesco \_\_\_\_\_  
 Apellido paterno                      Materno                      Nombre  
 Ingreso por concepto de \_\_\_\_\_ Importe \$ \_\_\_\_\_  
 Cía \_\_\_\_\_ Domicilio \_\_\_\_\_  
 Nombre                      Calle                      Número  
 Jefe inmediato \_\_\_\_\_  
 Colonia                      Código postal                      Teléfono  
 Puesto \_\_\_\_\_

**Otras personas ( de los datos anteriores )** \_\_\_\_\_

**Ingresos Totales:**

Profesionales	\$ _____	
Trabajo	\$ _____	
Propiedades	\$ _____	
Otras personas	\$ _____	
Otros	\$ _____	
	Total de ingresos	\$ _____
	Total de gastos mensuales	\$ _____
	Neto mensual	\$ _____

**Referencias bancarias y comerciales (5)**

Cuenta de ahorros número \_\_\_\_\_ Banco \_\_\_\_\_ Sucursal \_\_\_\_\_  
 Cuenta de ahorros número \_\_\_\_\_ Banco \_\_\_\_\_ Sucursal \_\_\_\_\_  
 Soy ( ) \_\_\_\_\_

**Usuario de las siguientes tarjetas de crédito**

Fui ( ) \_\_\_\_\_  
 Nombre \_\_\_\_\_ Tarjeta Número \_\_\_\_\_ Saldo \$ \_\_\_\_\_  
 Nombre \_\_\_\_\_ Tarjeta Número \_\_\_\_\_ Saldo \$ \_\_\_\_\_

**Créditos vigentes o saldados que se me han concedido en casas comerciales.**

Cía: \_\_\_\_\_ Crédito por \$ \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_  
 Domicilio \_\_\_\_\_  
 Calle                      Número                      Colonia                      Código postal  
 Tel \_\_\_\_\_ Crédito saldado \_\_\_\_\_ Crédito vigente \_\_\_\_\_  
 Cía: \_\_\_\_\_ Crédito por \$ \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_  
 Domicilio \_\_\_\_\_  
 Calle                      Número                      Colonia                      Código postal



Tel \_\_\_\_\_ Crédito saldado \_\_\_\_\_ Crédito vigente \_\_\_\_\_

### Referencias personales

Nombre: \_\_\_\_\_ Parentesco \_\_\_\_\_  
Tiempo de conocerlo \_\_\_\_\_ Domicilio \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_

Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Parentesco \_\_\_\_\_  
Tiempo de conocerlo \_\_\_\_\_ Domicilio \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_

Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

### Personas que dependen económicamente del solicitante

Nombre _____	Parentesco _____	Edad _____
Nombre _____	Parentesco _____	Edad _____
Nombre _____	Parentesco _____	Edad _____
Nombre _____	Parentesco _____	Edad _____

-----  
Nombre y firma del solicitante

México, D. F., de de 200

## ANEXO No. 3

SOLICITUD NUM. \_\_\_\_\_

## Solicitud de crédito comercial para personas físicas

La información que usted proporcione en esta solicitud será de carácter absolutamente CONFIDENCIAL. Su exactitud y veracidad nos permitirá la más rápida autorización del crédito solicitado.

(1)

Fecha de verificación de datos:  
Crédito aprobado ( ) Crédito rechazado ( )  
Detenido por:

(2)

Crédito solicitado \$ \_\_\_\_\_  
Capacidad de Crédito \$ \_\_\_\_\_

## Datos del solicitante (3)

Nombre del establecimiento \_\_\_\_\_ Tipo \_\_\_\_\_  
Nombre: \_\_\_\_\_  
Apellido paterno \_\_\_\_\_ Materno \_\_\_\_\_ Nombre Régimen de separación de bienes ( )  
Estado Civil \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_  
Sociedad Conyugal ( ) \_\_\_\_\_  
Lugar de Nacimiento \_\_\_\_\_  
Pais \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ Población \_\_\_\_\_  
Nacionalidad \_\_\_\_\_ Fecha de nacimiento \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Día \_\_\_\_\_  
Domicilio particular \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_  
Población \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Teléfono particular \_\_\_\_\_  
Casa propia ( ) \_\_\_\_\_ Pagándola ( ) \_\_\_\_\_ Rentada ( ) \_\_\_\_\_  
De familiares ( ) \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_  
Renta mensual \$ \_\_\_\_\_ Nombre del propietario de la casa \_\_\_\_\_  
Domicilio \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_ Teléfono particular \_\_\_\_\_  
Tiempo de residir en el domicilio \_\_\_\_\_ Domicilio anterior \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_  
Tiempo de residir \_\_\_\_\_  
Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_

## Datos del negocio (4)

Nombre \_\_\_\_\_ Giro \_\_\_\_\_  
Fecha de establecimiento \_\_\_\_\_  
Año \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Día \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_  
Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_ Local propio ( ) \_\_\_\_\_ Rentado ( ) \_\_\_\_\_  
Nombre del propietario \_\_\_\_\_ Renta \$ \_\_\_\_\_  
Domicilio \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_  
Reg. Ing. Merc. \_\_\_\_\_ Reg. Fed. Caus. \_\_\_\_\_  
Impuestos fijos ( ) \_\_\_\_\_ Declaración ( ) \_\_\_\_\_ Promedio mensual \$ \_\_\_\_\_  
Capital actual \$ \_\_\_\_\_ Capital inicial \$ \_\_\_\_\_  
Promedio de ventas mensuales \$ \_\_\_\_\_ Promedio de gastos mensuales \$ \_\_\_\_\_  
Ventas de contado ( ) \_\_\_\_\_ Crédito ( ) \_\_\_\_\_  
Total del personal \_\_\_\_\_  
Equipo principal \_\_\_\_\_

Si cambio de razón social, anotar la anterior: \_\_\_\_\_  
 Comprobación de ingresos mediante \_\_\_\_\_  
 Total de activo \$ \_\_\_\_\_ Total de pasivo \$ \_\_\_\_\_ Capital \$ \_\_\_\_\_

### Referencias bancarias y comerciales (5)

Créditos vigentes o saldados que se me han concedido en casas comerciales.  
 Cía: \_\_\_\_\_ Crédito por \$ \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_  
 Domicilio \_\_\_\_\_  
     Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_  
 Tel \_\_\_\_\_ Crédito saldado \_\_\_\_\_ Crédito vigente \_\_\_\_\_  
 Cía: \_\_\_\_\_ Crédito por \$ \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_  
 Domicilio \_\_\_\_\_  
     Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_  
 Tel \_\_\_\_\_ Crédito saldado \_\_\_\_\_ Crédito vigente \_\_\_\_\_  
 Cuenta de ahorros número \_\_\_\_\_ Banco \_\_\_\_\_ Sucursal \_\_\_\_\_  
 Cuenta de ahorros número \_\_\_\_\_ Banco \_\_\_\_\_ Sucursal \_\_\_\_\_  
 Soy ( ) \_\_\_\_\_  
 Usuario de las siguientes tarjetas de crédito  
 Fui ( ) \_\_\_\_\_  
 Nombre \_\_\_\_\_ Tarjeta Número \_\_\_\_\_ Saldo \$ \_\_\_\_\_  
 Nombre \_\_\_\_\_ Tarjeta Número \_\_\_\_\_ Saldo \$ \_\_\_\_\_

### Otros ingresos

Nombre de la negociación \_\_\_\_\_ Tipo \_\_\_\_\_  
 Ubicación \_\_\_\_\_  
     Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_  
 Fecha de establecimiento \_\_\_\_\_ Capital \$ \_\_\_\_\_  
     Año \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Día \_\_\_\_\_  
 Reg. Ing. Merc. \_\_\_\_\_ Reg. Fed. Caus. \_\_\_\_\_  
 Nombre del propietario \_\_\_\_\_

### Propiedades

Tipo de propiedad: Casa ( ) Edificio de productos ( )  
 Local comercial ( ) Terreno ( )  
 Gravamen Sí ( ) No ( ) Importe \$ \_\_\_\_\_ Produce renta de \$ \_\_\_\_\_  
 Ubicación \_\_\_\_\_  
     Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_  
 Escritura número \_\_\_\_\_ Libro \_\_\_\_\_ Vol. \_\_\_\_\_ A fojas \_\_\_\_\_ Notario \_\_\_\_\_  
 Otros ingresos concepto \_\_\_\_\_ Importe \$ \_\_\_\_\_  
 Ingresos Totales:  
 Negocio \$ \_\_\_\_\_  
 Propiedades \$ \_\_\_\_\_  
 Otros \$ \_\_\_\_\_  
 Total de ingresos mensuales \$ \_\_\_\_\_  
 Menos total de gastos mensuales \$ \_\_\_\_\_  
 Neto mensual \$ \_\_\_\_\_

### Referencias personales

Nombre: \_\_\_\_\_ Parentesco \_\_\_\_\_  
 Tiempo de conocerlo \_\_\_\_\_ Domicilio \_\_\_\_\_

	Calle	Número
Colonia	Código postal	Teléfono
Nombre: _____	Parentesco _____	
Tiempo de conocerlo _____	Domicilio _____	
	Calle	Número
Colonia	Código postal	Teléfono

-----  
Nombre y firma del solicitante

México, D. F.,

de

de 200

## ANEXO No. 4

SOLICITUD NUM. \_\_\_\_\_

## Solicitud de crédito comercial o industrial

La información que usted proporcione en esta solicitud será de carácter absolutamente CONFIDENCIAL. Su exactitud y veracidad nos permitirá la más rápida autorización del crédito solicitado.

(1)

Fecha de verificación de datos:  
Crédito aprobado ( ) Crédito rechazado ( )  
Detenido por:

(2)

Crédito solicitado \$ \_\_\_\_\_  
Capacidad de Crédito \$ \_\_\_\_\_

## Datos del solicitante (3)

Nombre \_\_\_\_\_ Tipo de sociedad \_\_\_\_\_  
Domicilio social \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_  
Población \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_  
Objeto \_\_\_\_\_  
Fecha de constitución \_\_\_\_\_ Escritura número \_\_\_\_\_  
Año \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Día \_\_\_\_\_  
Notario \_\_\_\_\_ Fecha de inscripción al Registro Público \_\_\_\_\_  
Duración \_\_\_\_\_ Bajo libro \_\_\_\_\_ Vol umen \_\_\_\_\_ A fojas \_\_\_\_\_  
Reg. Ing. Merc. \_\_\_\_\_ Reg. Fed. Caus. \_\_\_\_\_  
Capital inicial \$ \_\_\_\_\_ Capital actual \$ \_\_\_\_\_  
Capital pagado \$ \_\_\_\_\_ Fecha del último aumento \_\_\_\_\_  
Valor de acción \_\_\_\_\_  
Accionistas:  
Número \_\_\_\_\_ Accionista \_\_\_\_\_  
Número \_\_\_\_\_ Accionista \_\_\_\_\_  
Número \_\_\_\_\_ Accionista \_\_\_\_\_  
Número \_\_\_\_\_ Accionista \_\_\_\_\_

(4)

Actividad de la empresa \_\_\_\_\_  
Razón social anterior \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_  
Cargos en el consejo: Presidente \_\_\_\_\_  
Vicepresidente \_\_\_\_\_ Tesorero \_\_\_\_\_  
Gerente general o administrador \_\_\_\_\_  
Persona autorizada para suscribir títulos de crédito \_\_\_\_\_  
Datos personales del principal nombre \_\_\_\_\_  
Nacionalidad \_\_\_\_\_ Fecha de nacimiento \_\_\_\_\_  
Año \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Día \_\_\_\_\_  
Domicilio particular \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_  
Población \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Otros negocios en que tenga participación  
La empresa solicitante

Nombre \_\_\_\_\_ Tipo de sociedad \_\_\_\_\_  
Tipo de participación \_\_\_\_\_ % \_\_\_\_\_  
Domicilio particular \_\_\_\_\_

Calle	Número	Colonia	Código postal
Población	Estado	Ciudad	Teléfono
Actividad		Capital \$	
Fecha de inscripción al Registro Público		Libro	Vol.
A fojas		Notario	

#### Bienes raíces a nombre de la sociedad

Tipo:  Fábrica ( )  Oficina ( )  Local comercial ( )  Terreno ( )  
 Otros \_\_\_\_\_  
 Gravamen Si ( ) No ( ) Importe \$ \_\_\_\_\_ Produce renta de \$ \_\_\_\_\_  
 Ubicación \_\_\_\_\_  
 Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_  
 Escritura número \_\_\_\_\_ Libro \_\_\_\_\_ Vol. \_\_\_\_\_ A fojas \_\_\_\_\_ Notario \_\_\_\_\_  
 Valor en libros \_\_\_\_\_ Valor comercial \_\_\_\_\_  
 Personal empleado: Obreros \_\_\_\_\_ Empleados \_\_\_\_\_ Funcionarios \_\_\_\_\_

#### Datos del balance

Activo Circulante	\$ _____	
Fijo	\$ _____	
Diferido	\$ _____	
Suma	\$ _____	
		Pasivo Circulante \$ _____
		Fijo \$ _____
		Diferido \$ _____
		Suma \$ _____

#### Pérdidas y ganancias

Ventas totales netas \$ \_\_\_\_\_  
 Costo de ventas \$ \_\_\_\_\_  
 Utilidad o pérdida bruta \$ \_\_\_\_\_  
 Gastos de operación \$ \_\_\_\_\_  
 Utilidad o pérdida del ejercicio \$ \_\_\_\_\_  
 Se adjuntan: Balance General ( ) Estado de pérdidas y ganancias ( )  
 Anexos \_\_\_\_\_  
 Estados financieros auditados Sí ( ) No ( ) por \_\_\_\_\_

#### Referencias bancarias y comerciales (5)

Banco \_\_\_\_\_ Cuenta número \_\_\_\_\_ Sucursal \_\_\_\_\_  
 Crédito concedido tipo \_\_\_\_\_ Importe \_\_\_\_\_ Saldo actual \_\_\_\_\_  
 Banco \_\_\_\_\_ Cuenta número \_\_\_\_\_ Sucursal \_\_\_\_\_  
 Crédito concedido tipo \_\_\_\_\_ Importe \_\_\_\_\_ Saldo actual \_\_\_\_\_

Créditos vigentes o saldados que se me han concedido proveedores a la empresa \_\_\_\_\_

Cía: \_\_\_\_\_ Crédito por \$ \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_  
 Domicilio \_\_\_\_\_  
 Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_  
 Tel \_\_\_\_\_ Crédito saldado \_\_\_\_\_ Crédito vigente \_\_\_\_\_  
 Cía: \_\_\_\_\_ Crédito por \$ \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_  
 Domicilio \_\_\_\_\_  
 Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_  
 Tel \_\_\_\_\_ Crédito saldado \_\_\_\_\_ Crédito vigente \_\_\_\_\_

-----  
 Nombre y firma del solicitante

México, D. F., de de 200

## **Capítulo 2**

---

---

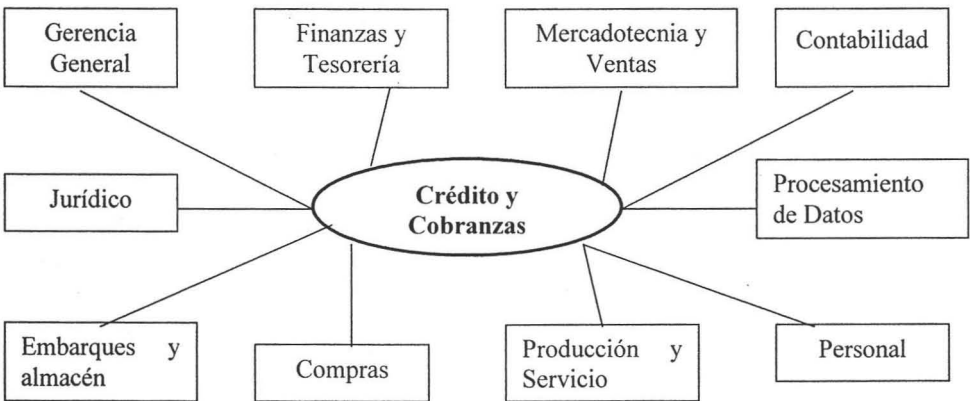
---

### **La relación del Departamento de Crédito y Cobranzas con otros departamentos**

## CAPÍTULO 2.

### La Relación del Departamento de Crédito y Cobranzas con otros departamentos.

El departamento de crédito y cobranzas, para desempeñar sus funciones debe de tener una relación adecuada con otros departamentos que integran la empresa. En donde se debe de establecer claramente las líneas funcionales de relación inter-departamental, así como los canales de comunicación que faciliten esta interrelación. Esa relación funcional debe darse en todos los departamentos de la empresa; con algunos es continua y de gran importancia, con otros es ocasional y de menor importancia, pero en ambos casos en no atender y establecer adecuadamente esa relación provoca en la empresa conflictos y pérdidas considerables. Ejemplo 1.



Ejemplo 1. Relación del departamento de crédito y cobranzas. <sup>1</sup>

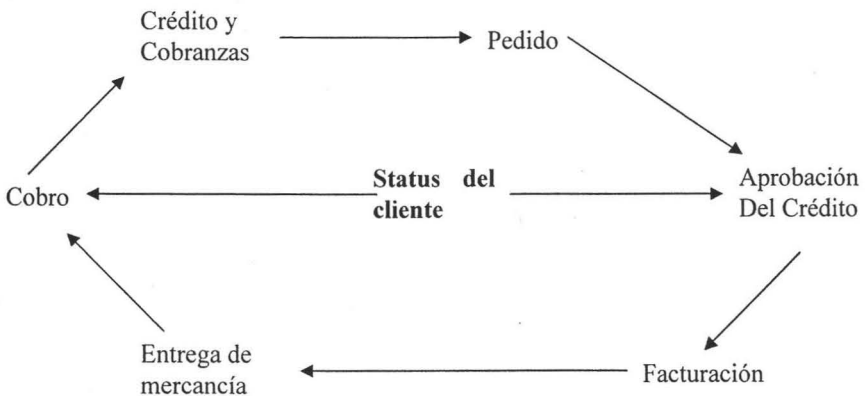
(1) Elementos de Administración de Crédito y Cobranzas, Villaseñor Fuente Emilio, Editorial Trillas, sexta impresión, Enero 2002, Pág.44



## 2.1. Comunicación e Informes de Ventas.

Muchas veces hemos escuchado los problemas que tienen el departamento de ventas y crédito y cobranzas, como un pedido detenido, cliente no dado de alta al sistema, etc. Pero en la realidad ambos departamentos tienen una responsabilidad de llegar a cifras finales positivas o negativas, en las que se podrán reflejar en el estado de pérdidas o ganancias (o estado de resultados) de la empresa.

El departamento de ventas debe tener en cuenta que las ventas que realice son cuando ya se haya cobrado el importe, y que muchos vendedores no están de acuerdo; ya que en su mente siempre está en que si ya vendieron no les importa si se cobra o se tiene algún problema con el cliente, esta situación nos lleva a un problema la que el cliente entra a cartera vencida.



Es importante la participación de los dos departamentos, que colaboren estrechamente para lograr los mismos objetivos; y uno de ellos es aumentar las ventas, reducir las pérdidas por cuentas malas e incobrables y en consecuencia elevar la utilidad de la empresa.

El departamento de ventas es una de las fuentes primarias de información para el departamento de crédito y cobranzas, ya que el vendedor visita con frecuencia al cliente y puede facilitar información útil, por otra parte puede informar el departamento como:

- Dar toda la información del cliente que solicite un crédito (Solicitud de crédito, estados financieros, referencias, etc.).
- La clasificación de los clientes, que productos son los de más consumo, los clientes más importantes de la empresa, volumen de ventas de cada cliente, etc.
- Control de los pedidos, ya sea que está pendientes por entregar, cancelación, fecha de entrega, etc.
- Clasificación de los vendedores (por zona, volumen de ventas, distribuidores, etc.)
- Las condiciones de ventas que tienen clientes especiales como descuentos, promociones, regalos, cobro de intereses.
- Presupuesto de ventas.
- El incremento de precios o precios especiales a algunos clientes.
- Informar en que día, hora y con quién o que departamento se debe de enviar los documentos a revisión.

El departamento de crédito y cobranzas debe de informar al departamento de ventas lo siguiente:

- La situación económica del cliente.
- Los clientes en las que no se ha podido cobrar y que se tienen problemas para cobrar.
- Clientes que no se le han visitado y que se refleja en su estado de cuenta.
- Antigüedad de saldos.
- La cartera vencida y su recuperación en ella.
- La facturación y cancelación de algunas facturas.
- Proporcionar el estado de cuenta de los clientes al vendedor, para que este revise lo que se ha facturado, lo que se cobro y lo que esta pendiente de cobro.
- Revisar las notas de cargo y crédito.

## **2.2. Comunicación e Informes de Almacén.**

La relación que existe entre crédito y cobranzas y almacén, es necesaria, ya que de aquí depende la atención que se le dé al cliente, ésto es que la mercancía solicitada por el cliente se tenga en existencia y se entregue a tiempo. Por lo que almacén debe informar:

- Existencia de los productos.

- Día y hora en que salió la mercancía para entregar al cliente.
- La entrega de todos los productos facturados al cliente, si se hace una entrega parcial indicar en que día se entregará lo faltante.
- Informar de las devoluciones hechas por el cliente.
- Reportar que material, producto o mercancía estaba dañada, o fue dañada cuando se le entregaba al cliente.

La comunicación e información que crédito y cobranzas debe de dar a almacén.

- Copia de la factura, para que almacén de la salida.
- Informar en que día y hora deben de entregar la mercancía.
- Quién va a recoger la mercancía facturada (cliente, vendedor o transportista).
- Sí el cliente esta inconforme en las entregas.
- Los clientes que no tienen problemas de cobro y que pueden entregar la mercancía.

### **2.3. Comunicación e Informes de Embarques.**

La relación que existe entre crédito y cobranzas y embarques, es importante ya que esto depende a que embarques cuente con toda la información sellada de recibido por el cliente para su cobranza.

Muchos de los atrasos que tiene el departamento de crédito y cobranzas, para realizar la revisión de facturas a tiempo y su cobranza; es cuando si se tiene un intermediario transportista se atrasa en entregar la documentación requerida para enviarla al cliente para su revisión a cobro

Por lo que es necesario que el departamento de crédito y cobranzas tenga comunicación e información con embarques de:

- Salida de almacén debidamente sellada por el almacenista y firmado de recibido por embarques día, hora, nombre y quién recibe.
- Entregar al cliente en la dirección indicada y que le firme y sellen de quien la recibió.
- Embarques debe entregar el documento de recibido por el cliente al departamento de crédito y cobranzas para su control y revisión de facturas.
- Si se tiene algún problema en la entrega de la mercancía al cliente, informar al departamento de crédito y cobranzas.
- Si el cliente llama al departamento de crédito y cobranzas, para quejarse de la entrega de mercancía, el departamento tiene que estar en comunicación con embarques para ver lo sucedido y tomar las medidas pertinentes.
- Embarques debe de informar de la mercancía y la documentación que ya fue entregada al cliente.

## **Capítulo 3**

---

---

---

### **Control de la Cartera**

## **CAPÍTULO 3.**

### **Control de la Cartera.**

El departamento de crédito y cobranzas, dentro de una empresa debe tener un control adecuado que permita evaluar y corregir desviaciones. Así mismo debe de contar con toda la documentación requerida y ser controlada para la administración de crédito.

Es de suma importancia que el departamento tenga el control absoluto de información de los clientes, así como los aspectos cuantitativos y cualitativos requeridos para el otorgamiento de crédito.

#### **3.1. Dinámica del Crédito.**

El primer informe de crédito por supuesto, la solicitud de crédito, es uno de los documentos más importantes para la administración del crédito, a partir de éste se inicia nuestro proceso de crédito.

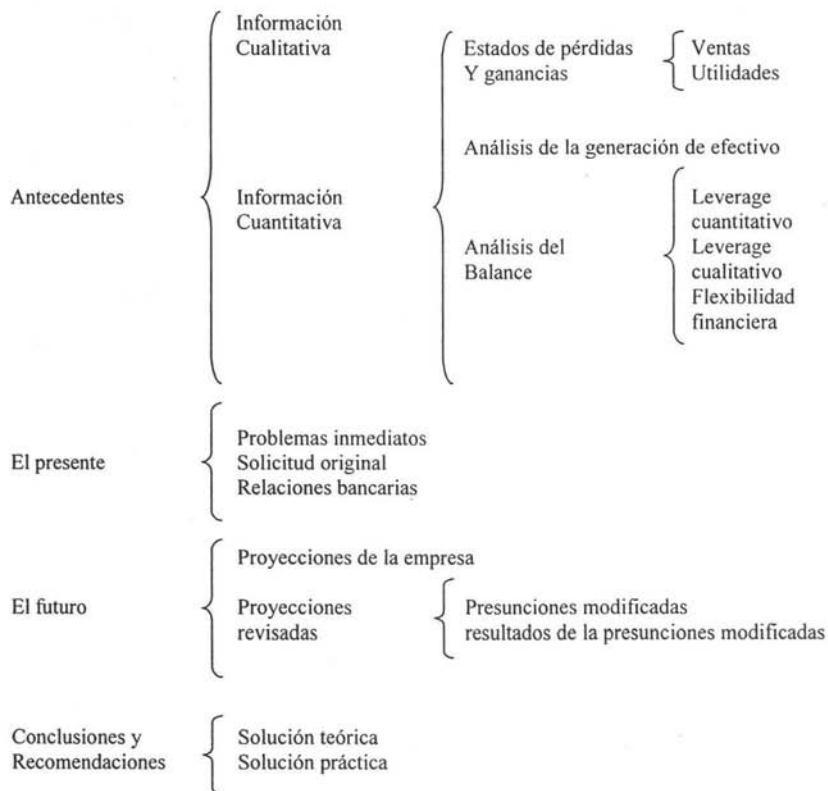
La solicitud nos aporta los datos y elementos que, una vez comprobados por la investigación, permite conocer al solicitante del crédito, al proporcionar los elementos se determina para que se autorice, negar o modificar las condiciones de crédito solicitado.

No existe formato de aceptación general en su presentación, contenido y extensión; el estudio del solicitante, revela una serie de elementos fundamentales. Los datos y extensión de documentos debe basarse en el monto del crédito solicitado; en caso de que sea un crédito alto o considerable se exigirá una investigación exhaustiva del sujeto del crédito.

El analista de crédito, debe de contar y aprovechar todo la información posible, para que tenga una idea clara de la historia, situación financiera y características del solicitante, en siguiente cuadro se presentan los datos que deben de ir en una solicitud de crédito.

## Análisis de la solicitud de crédito. 1

Objetivo



**Objetivo.-** es valorar la capacidad de crédito del solicitante, verificar los datos que proporcionó el cliente y conocer si es sujeto a crédito.

**Información cualitativa.-** es la información necesaria para precisar la estructura jurídica de la empresa, si es una sociedad anónima, sociedad anónima de capital variable, etc.; de acuerdo al tipo de sociedad que marca la Ley General de Sociedades Mercantiles en nuestro país. También se evalúa la historia desde su formación hasta la fecha, su vinculación con

(1) Elementos de Administración de Crédito y Cobranzas, Villaseñor Fuente Emilio, Editorial Trillas, sexta impresión, Enero 2002, Pág. 138.



subsidiarias, quiénes son sus principales accionistas o propietarios, sus altos funcionarios, su capacidad, integridad y experiencia.

Es importante observar los productos o servicios que ofrece la empresa (división de los productos, principales compradores, plazos de venta, la posición en el mercado y su aceptación). También tener los datos de sus principales fuentes de abastecimiento, los plazos que le otorguen para liquidar sus compras y si ha cumplido con ellos.

El cliente debe de presentar al departamento de crédito, para su análisis copia de los siguientes documentos.

Acta constitutiva ante Notario y RPP.

Poderes de las personas que van a firmar.

Identificación de la(s) persona(s) autorizada(s) y/o aval(s).

Registro federal de causantes.

Comprobante de domicilio de la empresa.

Referencias comerciales.

Referencias bancarias.

Relación de sus clientes principales.

Relación de sus productos.

Si hay garantía de una propiedad presentar que este libre de gravamen.

**Información cuantitativa.-** es analizar y estudiar toda información financiera, que el solicitante debe de presentar para su estudio de crédito.

Balance general.

Estado de pérdidas y ganancias.

Flujo de efectivo.

Proyecciones financieras.

Relación de ventas.

Estados financieros comparativos.

Estados financieros auditados.

Estados financieros pro forma.

**Estado de pérdidas y ganancias.-** factor clave en el análisis por su condición, dinámica, nos refleja los resultados obtenidos durante uno o más períodos. Identifica las tendencias, tanto en su condición absoluta como su relación con otras empresas similares; se observa también cuánto se acercaron a la realidad con los pronósticos previos. En esta etapa es necesario extender un examen a detalle de las Ventas y Utilidades.

**Ventas.** El analizar las ventas se considerará su valor monetario en contraposición de su volumen físico, las alteraciones de precios y otras medidas que pueden afectar artificialmente las utilidades, por ejemplo, la reevaluación de inventario físico de mercancías, etc.

**Utilidades.** Es importante verificar la proporción que las utilidades guardan con las ventas, y en caso de no tener una relación lógica y adecuada determina cual es la causa. Conocer los costos de productos o servicios vendidos se analizarán los gastos generales, de administración y los de venta así como las políticas de depreciación.

**Análisis de la generación de efectivo.-** tomando como base las tendencias que se observa entre el volumen de ventas netas y el nivel de utilidades correspondientes, se considerará la generación de efectivo. Esto reflejará si el flujo interno es suficiente y en caso negativo, destacar el grado de dependencias existentes con las fuentes externas de recursos.

**Análisis del balance.-** resultado directo de las normas seguidas históricamente en la generación del efectivo, modificadas por los cambios resultantes de la reevaluación de activos y otras operaciones que no alteran la posición de caja. Su análisis se enfoca hacia los resultados posibles de una liquidación. Al entrar en este campo surgen algunas dudas ¿Qué tan cuantiosa es la deuda ?. En tal situación hay que ver si el total del pasivo no es excesivo en relación con la futura generación de efectivo.

Influye sobre este aspecto la calidad de “leverage”, entendiéndose por “la capacidad de endeudamiento de una empresa”.

**Leverage cuantitativo.-** primero determina la relación entre el total del pasivo y las cuentas de capital. También al riesgo de monedas cruzadas, se entiende por tal, el que se origina en los préstamos de moneda extranjera (efectivo, maquinaria, materia prima, etc.), cuando se deja al descubierto el riesgo de cambio. El objetivo es establecer las tendencias que a la luz de estos elementos muestre el historial de la empresa.

**Leverager cualitativo.-** el estudio incluye, la relación de entre los días para cobrar las cuentas de clientes y su volumen, así como su determinación de la antigüedad.

- Relación de entre los días para cobrar las cuentas de los clientes y su volumen.
- Determinación de la antigüedad.
- Las suficiencias de las reservas para cuentas dudosas.
- La cuantía del inventario o su base de evaluación.
- Los inventarios de poca salida u obsoletos.
- Los activos fijos, su base de evaluación y su valor en libros en contraposición con su valor real de mercado.

**Flexibilidad financiera.-** se emplea los coeficientes siguientes:

- Total de la deuda a largo plazo contra el capital.
- Determinar el capital de trabajo.
- Efectuar la prueba del ácido, o sea la prueba hasta donde puede pagar la empresa su pasivo inmediato o a corto plazo, sin efectuar nuevas ventas.
- Determinar quiénes son sus acreedores.

**El presente.-** no se puede dejar pasar de alto el análisis detallado de la situación presente de la empresa de las condiciones financieras existentes.

### **Problemas inmediatos.**

¿ Qué deudas vence próximamente ?

¿ Tiene planes de expansión ? ¿ Cuáles son ?

¿ Qué acontecimientos o situaciones internas y externas pueden afectar su posición futura ?

¿ Cuáles son sus perspectivas políticas y económicas del país ?

### **Solicitud original.**

- Su objetivo.
- Monto del crédito solicitado.
- El plazo.
- Las demás condiciones y características.

**Relaciones bancarias.-** es importante conocer la relación del solicitante que tenga con las instituciones de crédito.

**El futuro.-** es la parte mas importante del proceso analítico, ya que en un análisis profundo de datos que apoyan la solicitud, no es difícil encontrar la magnitud, la ocasión y los demás aspectos del problema, son distintos de los concedidos por el solicitante.

**Proyecciones de la empresa.-** cifras en que se basan las proyecciones serán analizadas en forma a la que se emplea para revisar el pasado. Aquí se pregunta ¿Qué va a pasar?, esto es de acuerdo a los acontecimientos políticos y económicos en general y el ¿por qué? En donde se debe tener cuidado en la revisión de las presunciones que ampara cada partida del estado de pérdidas y ganancias y de los balances.

**Presunciones modificadas.-** en cada presunción formulada por el cliente necesita ser evaluada, para poder ser aceptada o rechazada. En caso de no ser aceptada, se formulará una nueva presunción que resulte ser factible y realista; para que posteriormente se

recalcule las cifras correspondientes, conviene hacer una lista detallada de todas las presunciones y anexarles las proyecciones revisadas con una breve explicación porqué el cambio.

**Resultados de presunciones modificadas.-** es una fase complementaria en donde se resume los resultados principales de las proyecciones revisadas, así como sus consecuencias. Se fijan los elementos esenciales en su nueva perspectiva, es decir, el verdadero problema, la cantidad indispensable, la oportunidad de su aplicación y el plazo necesario.

**Conclusiones y recomendaciones.-** una vez determinada la magnitud y naturaleza del verdadero problema, completadas las estimaciones hacia el futuro, se formulan las conclusiones; incluyendo las recomendaciones de la acción a seguir, y previa y brevemente se repasarán: situación financiera actual, la conclusión basada en las proyecciones y sus soluciones teóricas y prácticas.

Los formularios para el análisis no son muy extensos y por lo general son muy sencillos, su eficacia depende de:

- Clasificación adecuada de las partidas para que la inserción sea correcta en los rubros correspondientes.
- Uniformidad de criterio, de seguir las mismas normas año tras año, y permitir así su confrontación comparativa.

Los formularios mas comunes consisten en:

- Un estado comparativo.
- Un estado comparativo complementario.
- La hoja de trabajo para la reconciliación de ciertas partidas.
- Un estado de generación de efectivo, operativo y no operativo.

### 3.2. Análisis de cuentas.

Los estados financieros muestran, la situación y desarrollo financiero a que ha llegado una empresa como consecuencia de las operaciones realizadas; se concluye, que los estados financieros son la expresión cuantitativa de los resultados obtenidos por la administración en su actuación.

Para hacer una medición adecuada de los resultados obtenidos, por la administración y tener una base apropiada para emitir una opinión correcta acerca de las condiciones financieras de la empresa y sobre la eficiencia de su administración; así como para el descubrimiento de hechos económicos referentes a la misma, es necesario llevar a cabo el análisis de los estados financieros.

El analista de crédito debe de estudiar a detalle el balance general y estado de resultados, proporcionados por el solicitante de crédito; analizando partidas importantes, en donde se podrá observar la liquidez y solvencia del cliente.

El analista debe de analizar los estados financieros con propósitos de crédito, con el fin de entender y conocer el lugar el activo y pasivo en el análisis de crédito.

**Activo Circulante.** Lo constituye la caja, cuentas por cobrar, inventarios y otras partidas que sean convertidas en efectivo durante las operaciones normales del negocio. Son partidas que están disponibles para descargar el pasivo circulante.

El exceso de activo circulante sobre el pasivo circulante es conocido como “capital de trabajo” del negocio.

El analista debe de hacer un estudio por separado de las partidas que integran al activo circulante para que determine la fuerza del crédito solicitado.

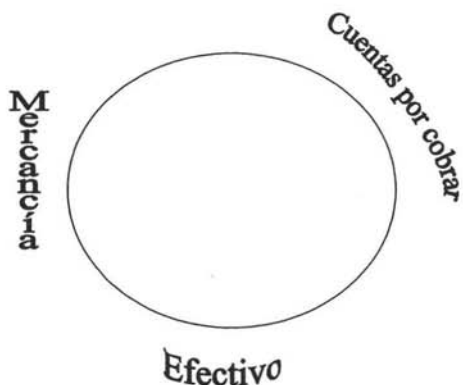
**Caja.** Esta partida representa la cantidad de dinero en efectivo en bancos.

**Cuentas por cobrar.** Originadas por la venta de productos o servicios ofrecidos por la empresa. El balance general debe mostrar el monto bruto (según facturas) pendiente de cobro.

**Inventario de mercancías.** Debe saber el analista que la cifra de inventario representa el importe del inventario físico levantado, si se origina en los registros de inventario perpetuos, o si son estimados.

El otorgante de crédito debe ser informado de la toma de inventarios físicos; en una empresa industrial, el inventario de mercancías se divide en tres etapas: materia prima o bienes no procesados, artículos en proceso de fabricación y bienes o productos terminados.

El análisis por ventas, siempre hay que tener en cuenta el lugar que ocupan las ventas dentro del ciclo interno del negocio, ya que esté fluye de mercancía a cuentas por cobrar, de éstas a efectivo, y del efectivo nuevamente a mercancía.



La mercancía se acumula para tratar de mantenerla al nivel de la demanda de ventas; las cuentas por pagar aumentan y disminuyen con el movimiento de ventas y el efectivo varía con el ingreso procedente de las ventas y las erogaciones hechas para crear o reponer la mercancía.

De la información anterior se analizan la cuentas de los estados financieros del solicitante para su otorgamiento de crédito, pero también es necesario que el departamento de crédito y cobranza tenga un análisis de cuentas de cada uno de los clientes que tiene en su cartera de crédito, para llevar un mejor control interno en la administración del departamento.

La persona encargada de crédito debe mantenerse en contacto con las cuentas y vigilar los cambios en la situación del cliente que puedan afectar, de alguna manera su habilidad para pagar. La medida más segura para impedir las pérdidas por la morosidad en los pagos, el departamento de crédito debe clasificar sus cuentas lo más correctamente posible y luego tiene el deber de vigilar cada grupo. La clasificación puede ser, que agrupe las cuentas por el grado de prontitud o de lentitud en pagar, la utilidad de una clasificación de este tipo de cuentas ayuda a fijar el procedimiento de cobranza y la rapidez con que el departamento de crédito puede hacer cuándo debe negarse a seguir concediendo crédito.

La importancia del análisis de los estados de cuenta de cada cliente es básica por:

- a) Conocer los saldos más vencidos.
- b) Los días y montos de crédito.
- c) Si los números de facturas y saldos corresponde al cliente.
- d) Diferencia en pago (descuentos, diferencia en precio, etc).
- e) La aplicación de pagos oportuna y adecuada.
- f) Aplicación de las notas de cargo y crédito.
- g) La facturación y refacturación.

El departamento de crédito y cobranzas muchas veces tienen que realizar el análisis de la cuentas en conjunto con los vendedores.



### 3.3. Reportes importantes.

Una de las herramientas más importantes de las que disponen los ejecutivos son los informes; en donde se contienen datos relacionados con las actividades o con el personal del departamento de crédito y cobranzas. Su presentación puede ser formal e informal; dependiendo de los factores entre los que se consideren la naturaleza del informe, el número de personas a quienes serán presentados. Por lo general, se refiere a una presentación escrita, pero a veces al informe oral puede bastar.

Cualquier sistema de informe de crédito y cobranzas que sea efectivo debe generar reportes oportunos, concisos e inteligentes que abarquen una amplia gama de información. El sistema debe facilitar al ejecutivo de crédito para que:

1. Obtener hechos con facilidad y rapidez.
2. Obtener información comparativa con el propósito de determinar tendencias.
3. Planear, organizar, coordinar y controlar las actividades del departamento de crédito y cobranzas más eficientemente.
4. Informar al “equipo” del departamento de crédito y cobranzas sobre asuntos relacionados con el mismo departamento, con otros departamentos y de la empresa en su conjunto.
5. Coordinar la función de crédito con otras funciones dentro de la compañía en forma más eficiente.
6. Dar a conocer y familiarizar a la alta gerencia con los objetivos del departamento de crédito y cobranzas y también que se están alcanzando.

Los reportes varían con el tamaño y alcance de la organización del departamento de crédito y cobranzas, el *modus operandi* de cada empresa. Sin importar estas variaciones, se debe de evaluar con cuidado el tipo y calidad de la información contenida en los registros, así como la frecuencia de compilación y distribución.

La comunicación efectiva, en forma de reportes inteligentes, concisos y oportunos debe de hacerse en dos direcciones: de y hacia la gerencia. Los informes se proporcionan por lo general, de los niveles inferiores al siguiente escalón jerárquico en la administración; sin embargo a veces se originan en la alta administración para auxiliar al personal en la realización de una mejor tarea. Todos aquellos reportes que en el departamento de crédito y cobranzas se originan, distribuyen, y son usados primariamente en el mismo se identifican como reportes internos. Otros reportes que también se origina en el departamento de crédito y cobranzas pero que se distribuyen únicamente o en parte en otro departamento, se llaman reportes externos.

Los reportes internos y externos caen dentro de tres grupos principales:

- a). Reportes de hechos y observaciones relacionados con todas las cuentas o cuentas especiales.
- b). Información acerca de la operación global del departamento de crédito y cobranzas y de su actuación en relación a la política de crédito y cobranza actualizada y flexible.
- c). Informes generales sobre la situación económica en un área específica de un país, así como las tendencias actuales en el campo de la administración del crédito.

### Reporte internos:

Ayudan a observar su trabajo en perspectivas, y a estar informado acerca de las operaciones a las que están dedicados. Para recibir los informes necesarios de los niveles inferiores, la gerencia de crédito debe elegir el tipo de información que requiere, cómo y cuándo le debe ser proporcionada.

Reporte de la situación de las cuentas por cobrar. Uno de los reportes que se turna a la gerencia de crédito son los estados de cuenta; que por lo general se trata de reportes mensuales y que representan el total de los adeudos a favor de la empresa, los montos vencidos y su porcentaje, y el número promedio en días pendientes de recuperación. La información se presenta para el período corriente y de los períodos anteriores con fines comparativos. El reporte puede mostrar cifras por región o divisiones, así como la totalidad de las cuentas por cobrar. Este reporte en muchas veces está determinado como la antigüedad de saldos de clientes. Anexo 5.

Reporte de cuentas vencidas. Representa la totalidad de las cuentas vencidas por cobrar, o pueden incluir únicamente las cuentas vencidas a treinta o sesenta días antes. La gerencia de crédito será la que determine el período de vencimiento que deberá abarcar el reporte. En esta información se anotará las medidas acordadas respecto a la recuperación de estas cuentas.

Estos reportes se basan normalmente en una balanza de comprobación mensual de cuentas por cobrar. Además se distribuyen dentro del departamento de crédito y cobranzas, se envía copia al departamento de ventas para ser discutidas con la experiencia pasada y la acción futura.

Reporte de cuentas específicas. Reportes detallados sobre ciertas cuentas importantes o las que constituyen un problema por estar vencidas.

Reporte de cobranzas diaria. Reporte que detalla los pagos que realizó el cliente a la empresa en día, en donde se refleja el pago de que factura, monto pagado y la forma de pago (cheque, depósito en efectivo o transferencia).

Reporte de visitas y viajes. Es cuando el personal de crédito y cobranzas haga una visita o hable por teléfono con un cliente, un banquero, una referencia o un abogado debe de dejar un registro de la visita o viaje efectuado.

Reporte de status de la cartera vencida. Es la información que se detalla de los clientes que están en cartera vencida, indicando el avance de su recuperación y se encuentran en jurídico indica el avance que se tiene con el departamento legal.

Reporte de notas de crédito y cargo. Es la información mensual de la relación de las notas de crédito y cargo que se aplicaron en cada cliente y el motivo (devolución de mercancía, diferencia en precio, intereses moratorios, etc.)

Reporte de facturación y refacturación. La información puede ser diaria, semanal, quincenal o mensual según como se requiera en el departamento de crédito y cobranzas, representando todo lo que se facturó de los pedidos; y que es lo que se refacturó y por qué motivo se realizó.

### 3.4. Cobranza.

Dentro del departamento de crédito y cobranzas, así como se tienen las facultad de otorgar créditos como la responsabilidad de recuperar las cuentas o documentos por cobrar. Para su recuperación de la cartera es necesario que el departamento funcione bien, y otros departamentos. Cabe hacer mención que en la cobranza se deben de tomar en cuenta otros factores internos y externos que intervienen para que ésta se realice sin tropiezos u otras anomalías que retracen su recuperación.

Se observa que debido a los problemas económicos que presenta el país es difícil la cobranza, pero es necesario tener en cuenta que “hay que saber cobrar”, y esto muchas empresas no le toman importancia, por lo que existen problemas de cobranza y a futuro el incremento de cartera vencida.

Para que nuestra cobranza sea exitosa debe ser:

**Adecuada.-** el de cobrar bien, es necesario conocer al deudor de acuerdo a la constancia de sus pagos. Esto es que no todos los clientes son iguales; si un cliente ha sido puntual en sus pagos, y que en los últimos pagos ha tenido un atraso, es necesario ver las causas de la falta de pago y no tomar medidas como amenaza de un abogado.

**Oportuna.-** normalmente las empresas tienen pasivos contraídos con más de una empresa y pudiera rebasar su capacidad de pago. Por tal situación es importante que la cobranza se efectúe en el día y hora señalados, ya que si se realiza después, se puede dar el caso de que se agoten los recursos disponibles para cubrir sus otros pasivos.

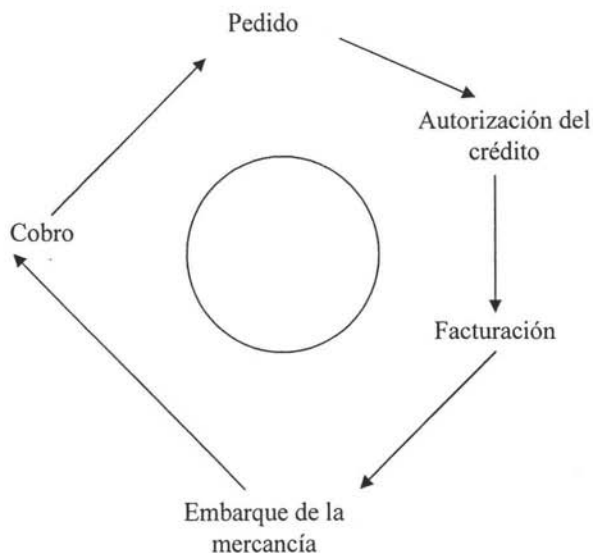
**Completa.-** el departamento de crédito y cobranzas debe de recuperar en su totalidad la cartera de la empresa. Ya que es muy frecuente que los clientes dejen

pendientes pagos, partidas de mediano o pequeño monto con objeto de que pase el tiempo y se olviden, y se vean sujetos a un ajuste o bien sean cancelados.

Actualmente muchas empresa como ya lo hemos mencionados no le da un lugar importante al departamento de crédito y cobranzas dentro de la organización; por lo que muchas veces no cuenta con el personal suficiente para atender los requerimientos del departamento. Por lo que muchas veces el personal del departamento se centre su atención en las partidas de elevado monto y se olviden de las pequeñas, que con el paso del tiempo son incobrables y a veces ya ni se le cobran al cliente, llevando estos saldos a resultados de la empresa. También sucede con los descuentos por pronto pago que se auto-aplican los clientes, cuando en realidad no reúnen condiciones para operarse; y estas partidas, por ser pequeñas, suelen hacerse viejas logrando a la postre los deudores que su cobro sea olvidado.

Si se llevara un control en la empresa; de los montos de cuentas incobrables, el resultado provocaría un gran sobresalto.

El objetivo de la cobranza es de cerrar el círculo de la venta:



El cerrar el círculo de venta por cerrarlo no es el objetivo único de la cobranza, ya que muchas veces se logra el pago del cliente en una forma agresiva y amenazante, esto orilla a que el cliente paga, pero no vuelve a comprar. Es necesario aprender que el cobrar no es solo cobrar al cliente, sino que es tratar de negociar bien su cobro, atender al cliente, tener comunicación con él, para que éste se sienta a gusto con el trato y vuelva a comprar otra vez.

Las bases para una buena cobranzas son fundamentalmente:

- Una investigación de crédito bien hecha. Si no se llevo a cabo una buena investigación de crédito, ésto nos provoca a tener dificultad en la cobranza.
- Cumplimiento de los tratos de la venta y la postventa. Debemos de atender y servir al cliente de acuerdo a los compromisos que se tienen con él, esto es decir, que si se ha llegado un acuerdo de la entrega de la mercancía en un día y hora determinados, se debe cumplir; pero si no se llega a cumplir, provoca que el cliente este a disgusto con el servicio. Y también a que el cliente no pague a tiempo, no atienda a los vendedores, devolución de la mercancía y no compre más nuestro(s) producto(s).

Las consecuencias de no cobrar a tiempo son:

- La cuenta se vuelve incobrable o su recuperación sea lenta.
- El no tener una buena labor de cobranzas los plazos a pagar se vuelven muy elásticos y se pierde el respeto de los clientes.
- Al existir cuentas atrasadas no se autorizan nuevos crédito y se pierden las ventas.

- Por quedar cuentas sin saldarse se incrementa el número, por lo que el departamento de crédito y cobranzas se encuentra con una dificultad interna..

La cobranza refleja la situación económica de la empresa, como:

- Respeto de los tratos de la venta o se si hacen promesas que luego no cumplen.
- Si los productos que se vende o fabrica son de la calidad ofrecida.
- El buen trato al cliente que le da la empresa.
- Los embarques están correctamente preparados.
- El departamento de servicio funciona bien.
- Un buen manejo de las finanzas.
- En la empresa hay orden y que clase de Director está al frente de ella.

Para que la empresa lleve a cabo su cobranza, puede ser a través de los siguientes conductos:

- A través de cobradores. Es el conducto que la mayoría de las empresas tienen, el cobrador es una persona clave de la organización, ya que por sus manos pasan los recursos financieros. Sin embargo no suele apreciarse debidamente su trabajo.

A veces cuando el cobrador no cobra, lo tiene que hacer alguna persona del departamento de crédito y cobranzas; esto afecta a la empresa, debido a que el cobrador no tiene la suficiente habilidad para que el cliente pueda pagar. Por lo que las organizaciones le deben tener más atención para que se contraten cobradores profesionales; ya que el trabajo del departamento se haría más llevadero y habría tiempo para desarrollar otras labores que permitan un mejor control en las cuentas. Evitándose que la empresa carezca de capital de trabajo.

- Por medio de Abogado. La cobranza por medio de un abogado a veces es muy lenta, ya sea, si el abogado es interno o externo, por lo que muchas empresas optan mejor llegar a



un arreglo amistoso con los clientes antes de tener que poner el asunto en manos de un abogado.

Para que la cobranza sea efectiva a través de este medio; es recomendable que primero se elabore una demanda y de esta manera, al decirle al cliente que se le dan 48 horas para que pague o se seguirá con el trámite de cobro por la vía legal, a las 48 horas, si el no paga, ni más ni menos, se deberá presentar la demanda y proceder al embargo si esto fuera posible.

- A través de los vendedores. Existen empresas que no tienen un departamento de crédito y cobranzas, entonces a través de los vendedores otorgan los crédito y su cobranza, situación que esto lleva a la empresa a tener problema de liquidez y solvencia.

En el caso de existir el departamento de crédito y cobranzas, pero no tiene cobradores, los vendedores son los que cobran al cliente. El que los vendedores tengan como función el de cobrar tiene sus ventajas y desventajas.

### Ventajas

- El vendedor que lleva la venta y la cobranza de la cuenta; en el momento de entrevistarse con el cliente tendrá cuidado de levantar el pedido de manera más factible a las condiciones y necesidades de éste, pues de otro modo tendrá problemas para recuperar el crédito. Si él mismo vende y cobra a la vez, habrá de ser más cuidadoso en sus tratos con los clientes.
- Se reducen los pedidos que habrán de detener en el departamento de crédito y cobranzas, ya que pocos serán los que reúnen los requisitos estipulados para ser aprobados.
- Existe una reducción de gastos de operación de la empresa, y que si no cuenta con cobradores a su servicio, es decir, está labor la hace el vendedor.

### Desventajas.

- La imagen del vendedor es diferente a la del cobrador, de tal manera que, o vende bien y cobra mal o viceversa.
  - La situación de que a veces suele caer el vendedor es de dedicar tanto tiempo a una labor que termina descuidando la otra.
  - No entregan a tiempo el reporte de cobranza.
- Ventas y cobranza a vuelta de viajero. Existen vendedores que salen a trabajar, dedicándose a vender; y cuando terminan esta función se dedican a cobrar.
  - Utilizando bancos. Los bancos no realizan esta labor de cobranza, solo se limitan a avisar al deudor que pase a la institución a pagar el documento. Actualmente se le avisa al cliente que realice su depósito o transferencia a una institución de crédito; proporcionándole al cliente el nombre del banco, número de cuenta, sucursal y número de referencia (este puede ser el número de cuenta que tiene el cliente en nuestro sistema más un dígito que da el banco).

En el caso que existiera un cheque devuelto, el banco informa a la empresa o bien se puede ver en el sistema del banco, donde el departamento de crédito y cobranzas debe dar notificación al cliente del cheque devuelto.

- A través de agencias de cobro. Estas agencias de cobro les remite las cuentas de muy difícil cobro, después de que la empresa ha agotado todos los recursos persuasivos para lograr su recuperación. Por lo general son cuentas de clientes que la empresa esta

dispuesto a perder. Si las agencias no logran su recuperación de las cuentas el siguiente paso es un Abogado.

- Las cartas de cobranza. Deben de reunir los siguientes requisitos:

- No utilizar cartas preimpresas o cartas machote, en las que sólo se escribe el nombre y la cantidad que adeuda el cliente.
- No abusar de su uso, ya que el cliente pierde el miedo.
- Deben de contener las cartas una entrada amable y cordial.
- Evitar los elementos de amenaza a menos que se vaya a cumplir de inmediato.
- Dejar abiertas las puertas para una comunicación con los clientes.
- La terminación de la carta debe ser amable.

- Por teléfono y telegrama. Para hacer una cobranza exitosa debemos tener presente lo siguiente:

- La persona que va hablar debe prepararse anímicamente, para soportar las impertinencias (en caso dado) de los deudores.
- Si el cliente se muestra accesible, proceder a mantener el diálogo cordial.
- Si el cliente se muestra nada accesible, hay que dejar que hable, insulte y amenace, cuando ya descargo su ira tratar de lograr una comunicación con él.

- Tener una buena actitud con el cliente, cuando se hable con él (buen ánimo, buen tono de voz, etc.)
- Tomar nota por escrito de todo lo que se acordó con el deudor moroso para perseguir el asunto.
- Conocer las políticas de crédito de la empresa y los tratos particulares que se hubieran hecho de manera especial con el deudor.
- Tener toda la información necesaria como: el estado de cuenta, contrarrecibos, su límite de crédito, etc.

• Visitas personales de funcionarios de la empresa. Es importante que tanto el vendedor como un funcionario del departamento de crédito y cobranzas visiten a los clientes, ya que esto da una imagen de que la empresa le son importantes; esto se considera a que se negocie el cliente sus cobros y sus ventas a tiempo. Cuando un cliente sea moroso cuando se le realice una visita se debe de llevar toda la documentación, en donde se indique la deuda que tiene con la empresa.

### **Los contrarrecibos**

Son documentos muy peligrosos para la empresa, porque representa las siguientes características:

- Esta firmado por personas, normalmente secretarias, que no tienen poder para ello o bien se transcribe en una copia de la factura un sello fechador de recibido por parte de quien recibe la documentación para su cheque y pago, firmando ésta algunas veces y otras no.
- Cuando firman los que los expiden, sólo poner su nombre de pila sin indicar sus apellidos, con lo cual a veces es difícil de identificar.

- Con mucha frecuencia no se escribe en el contrarrecibo el sello de la empresa.
- No siempre se anota con claridad la fecha de pago u también no se indica la fecha de expedición.

A cambio de un documento tan deficientemente formulado, se entrega:

- Original de la factura.
- Original del pedido.
- La remisión donde aparece el sello y/o firma del bodeguero en donde se acusa de recibido la mercancía. En si todos los documentos que prueban la realización de la venta.

Por lo anterior, se debe de tomar la siguientes medidas:

- Solicitar al cliente que sí formulan pedidos por escrito, lo hagan en original y copia, debiendo tener ésta, la firma autógrafa de quién lo emite así como el nombre legible de quien lo formuló. Deberá de hacerlo en papel membretado; y si esto no fuera posible, requerir al menos el sello de la empresa.
- Al elaborar la remisión debe considerar el original y la primera copia para que los porte el repartidor, a fin de que el bodeguero del cliente ponga el sello y su firma en ambos ejemplares.
- Puede remitir al cliente, si ello fuera posible, en lugar del original de la factura, una copia a la cual se le deberá poner un sello que diga “copia simple sin valor comercial”.

Así de esta manera la empresa conserva en su archivo.

- Original de la factura o al menos la copia.
- Una copia autógrafa del pedido, en donde se puede probar el origen legítimo de la venta.
- Una copia de la remisión debidamente requisitada, lo cual probará que la mercancía fue recibida por el deudor.
- El contrarrecibo debidamente requisitado, firmado con autógrafa de quien recibió la documentación.

Muestra de un contrarrecibo bien elaborado:

Cía X, S. A.

Dirección y teléfono

Nombre de la empresa: (cliente)

Recibimos de: Cía X, S.A. para su revisión y pago, las facturas (notas) que se describen a continuación, las cuales ampara mercancía recibida (o servicios recibidos) por nosotros de conformidad, según nuestro pedido No. \_\_\_\_\_ (telefónico o personal) suscrito (hecho) por nosotros.

No. De Factura	Fecha	Importe	No. De Factura	Fecha	Importe

Recibimos de conformidad

Observaciones:

(A la vuelta)

\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y sello de la empresa o particular,

Tratándose de negocios de personas físicas.

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

## **Proceso de la cobranza.**

El proceso de cobranza está constituida por una serie de pasos, por ser habitual, muchas veces se realiza de manera rutinaria en el departamento de crédito y cobranzas.

▪ Preparación de la cobranza. El preparar la cobranza se debe realizar ya sea en el día o a primera hora del día. Es recomendable que se realice el día anterior, porque puede tener más tiempo para tener la cobranza que se va a tener y que no le falte algún documento (factura, contrarrecibos, nota de crédito, etc.) que se presente para su cobro, si se realiza en el mismo día se realiza con más prisa.

La preparación adecuada, es conveniente realizar llamadas telefónicas necesarias, a fin de obtener la información adecuada, puede ser:

- Retener un algún cheque que habrá de ser recogido después del cierre de caja.
- Si está programado el pago.
- Tener comunicación frecuente con la persona de cuentas por pagar.

Para realizar la cobranza debe incluir lo siguiente:

- Documentos para firma de aceptación.
- Documentos a cobrar.
- Contrarrecibos.
- Facturas y notas de mostrador de pago inmediato.
- Facturas a revisión.
- Canje de facturas por documentos cobrables.
- Cheques devueltos por insuficiencias de fondos.
- Otros.

La cobranza se puede separar por:

- Por la oficina quien cobre directamente, o a través de un cobrador.
- Por zonas, que le corresponde a cada cobrador.
- Si es local o foránea.
- A través de bancos.
- Por medio de abogados.
- Agencias de cobro.
- Departamento de ventas.
- Agencias de cobros.

Ya que se haya cobrado lo que se tenía que cobrar en el día, se elabora la relación de cobranza, esta debe de ser al día, en original y copia deben de ser firmadas por el Gerente de Crédito y el Cobrador, distribuyéndose de la siguiente manera:

Original : Para el cobrador.

Copia: Para el departamento de Crédito y Cobranzas.

Ejemplo de forma de relación de cobranzas.

Cía. X, S.A.			
Relación de Cobranza correspondiente al día ____ de ____ de 20 ____			
Cobrador: _____			
Nombre del cliente	Factura Número	Importe	Observaciones

Entrego:

Firma del Gerente de Crédito y Cobranzas

Recibi de Conformidad.

Firma del Cobrador.



La forma de relación de cobranzas, puede cambiar de acuerdo a la necesidad de cada empresa.

- Entrega de la cobranza. Se debe de entregar la cobranza, de acuerdo a lo que se expuso anteriormente, el cobrador deberá de entregar todos los documentos que le fueron entregados tanto en el departamento de crédito y cobranzas como el cliente. Debe indicar el cobrador si tuvo algún problema para su cobranza, si cobro todo lo que esta relacionado a cobrar.

- Tiempo para que el cobrador profesional prepare su cobranza. Es necesario que el cobrador cuando se le de la cobranza, él vaya preparando su ruta lo mas rápido, para que le de tiempo de cobrar; muchos de los cobradores tratan de perder el tiempo en la oficina para que al final del día exponga que no le alcanzo el tiempo a pasar con algún cliente.

- El trabajo del cobrador profesional. Cobrador profesional debe de tomar nota de todos los incidentes que afecten a la cobranza, así como la comunicación constante que debe de tener todos los días con el departamento de crédito y cobranzas.

Un cobrador debe de cuidar su presentación, ya que es importante, porque así como lo ven lo tratan, lo que es necesario que la empresa le exija una buena presentación (su modo de vestir, su aseo diario, zapatos limpios, etc.), también es considerable lo de su vocabulario.

Por otra parte el cobrador profesional nunca debe conformarse si le dicen que no hay cheque o pago en esa semana. En todos los casos debe de investigar por qué una cuenta no es liquidada, precisamente en el día señalado para su pago.

- Entrega de la cobranza por el cobrador profesional. El cobrador deberá a proceder a cotejar la cobranza efectuada, contra la relación correspondiente:

- Cheques y efectivo recibidos.
- Documentos no pagados.

- Documentos ya debidamente requisitados.
- Contrarrecibos no pagados.
- Contrarrecibos nuevos por documentación entregada a revisión.
- Facturas no recibidas a revisión.
  - Por falta de tiempo.
  - Por estar mal formuladas.
  - Por estar incompletas.

En algunas empresas, se indica al cobrador que cobre y pase a depositar inmediatamente los cheques, es cuando el cobrador debe de sacar una copia del cheque(s) que se depositan.

Es recomendable que el departamento de crédito y cobranzas, tenga un directorio al día de los clientes conteniendo lo siguiente:

- Nombre de la empresa.
- Dirección completa.
- Teléfono.
- Nombre de las personas que tienen a su cargo los pagos.
- Puesto y nombre de las personas a nivel superior, así como su teléfono.
- Horario de trabajo de la empresa.
- Día y hora para efectuar los pagos y revisiones.
- Particulares o exigencias de los deudores tal como:
  - o Las facturas que se presentan a revisión, en original y seis copias, en lugar de las habituales (original y copia).
  - o Que pagan en efectivo o con cheques al portador.
  - o Que acuden con frecuencia a cheques posfechados.
  - o Se autoconceden descuentos de pronto pago.
  - o Otros particulares.

## Instrumentos y herramientas de la cartera.

Los instrumentos y herramientas para mantener una cartera al día es:

- *Días venta en cartera.* Su fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar del mes}}{\text{Promedio diario de ventas al mes}} = \text{Días de Venta en Cartera.}$$

El promedio diario de ventas se obtiene :

$$\frac{\text{Ventas netas del mes}}{30 \text{ días}} = \text{Promedio diario de ventas la mes.}$$

Dentro del renglón de cuentas por cobrar deberán estar aquellas que se refieran al mismo plazo de cobro, esto es, si la política de crédito de una empresa es de 30 días; no deberá incluirse alguna en la que se otorgó un crédito a un plazo de sesenta días. Así también, en el renglón de ventas netas al mes no debe incluir por ejemplo: la venta de desperdicio o de activo fijo, únicamente se trata de las ventas a crédito, de no tomarse en cuenta lo anterior habrá de distorsionarse el resultado.

Ejemplo:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar} \quad \$ 4,000,000.00}{\text{Promedio de ventas al mes} \quad \$ 80,000.00} = 50 \text{ días de venta en cartera.}$$

Si la política de ventas es de 30 días, entonces, la recuperación de cuentas por pagar está atrasada por 20 días. Normalmente se acepta un atraso de un 50% estimadamente en el tiempo de pago, los días de venta en cartera aceptable en este caso son 45, de donde, sobre esta tolerancia, el plazo del crédito se ha excedido en 5 días.

- *Análisis de antigüedad de saldos.* Es importante hacer el análisis de cuentas por cobrar, ya que es una herramienta para controlar la cartera. Refleja el desglose de cada factura, saldo y su plazo de los clientes.

Este análisis puede identificar a los clientes que tiene saldos vencidos, el departamento de crédito y cobranzas deberá de tomar las medidas pertinentes, para que dichos saldos no tengan más días vencidos o entren a cartera vencida.

- *Descuentos por pronto pago.* El ofrecer descuentos por pronto pago es, una forma atractiva para lograr rápida la recuperación de la cartera. El descuento necesita ser muy atractivo e indudablemente mayor que la tasa de interés bancario.

- *Envío de estados de cuenta.* Algunos de los clientes más importantes dentro de una empresa, es necesario que se le envíe un estado de cuenta, o clientes que tienen mucho movimiento. Esto ayuda a corregir algunos errores tanto de los clientes como en el departamento de crédito y cobranzas.

- *Conciliación y análisis de las cuentas.* Es muy importante y positivo para la cobranza, llevar a cabo periódicamente la conciliación de cuentas, entre el proveedor y sus clientes.

- *Detener embarques.* Una forma de presionar al cliente a pagar, es detener el embarque. Es una medida drástica por lo que se debe de actuar con mucho tacto y hablar con el cliente para que pague los adeudos mas vencidos y poder entregar la mercancía en caso de que sea urgente.

- *Cancelación del crédito.* Si un cliente siempre entrega cheques posfechados y resultan rechazados por el banco por insuficiencia de fondos, y para ser canjeados por efectivo resulta una tarea titánica, no vale la pena continuar teniéndolo en la cartera; es mejor cobrar y cancelarle el crédito.

### **3.5. Flujo de Efectivo.**

El problema financiero absorbe gran parte del tiempo de los ejecutivos de alto nivel, debido al frecuente desorden con que son manejados en esta área. Al no contar con una planeación financiera, se toman decisiones que involucran la inversión de fuertes sumas de dinero, sin saber si se podrán soportar por parte de la empresa. Todos los problemas se quieren resolver a base de créditos de los bancos, pero no siempre están dispuestos a otorgarlos, debido, por un parte, a la situación financiera de la propia empresa; por las condiciones del mercado o a las lineamientos marcados por el Banco de México, que es quien regula las políticas del crédito bancario.

El presupuesto de efectivo es una herramienta muy importante, que permite conocer el estado que guarda la empresa en materia financiera en el plazo en que es elaborado.

Comprende por un lado, el total de los ingresos estimados en el período determinado, y por otro lado, los egresos totales conocidos.

En los ingresos estimados pudieran estar lejos de la realidad, al paso del tiempo se irían acercando a ella. Y así se forma un historial de la cobranza, de tal manera que al formular el presupuesto de efectivo, pueda ser más aproximado a la realidad.

En el presupuesto de efectivo se puede conocer si habrá un sobrante y faltante en el capital de trabajo en un período determinado, esto nos ayuda a prevenir el problema, y no tenerlo encima o vaya creciendo.

El presupuesto de efectivo se puede elaborar cada semana, mensual, trimestral, cuatrimestral, semestral y anual.

Ejemplo:

1ª. Semana	\$ 445,000.00
2ª. Semana	( 320,500.00 )
3ª. Semana	( 520,800.00 )
4ª. Semana	680,000.00

En esta situación se puede optar las siguientes medidas:

- Frenar los pagos en la primera semana.
- Elaborar un plan para agilizar la cobranza.
- Solicitar con anticipación debida un crédito al banco.
- Tener un acuerdo con la Gerencia de Ventas, para elaborar un plan de establecer ofertas simples o combinadas u otros incentivos particularmente orientados a las ventas de contado.
- Aplazar alguna inversión prevista para la segunda y tercera semana, y si esto fuera inevitable, buscar mejores condiciones de pago para nivelara la situación financiera.

Cuando se elabora un presupuesto de flujo de efectivo, se desea llegar a la consecución de objetivos y entre ellos, se encuentran:

- 1) La empresa necesita conocer en la forma más aproximada posible el saldo de disponibilidad resultante de sus operaciones planificadas.
- 2) Cuándo se producirán momentos críticos.
- 3) Como consecuencia del punto señalado precedentemente, deberá de gestionar créditos o, en caso contrario (superávit financiero), colocar a interés el dinero ocioso.
- 4) Desde el punto de vista control, constituye un elemento preponderante para medir las disponibilidades.

Para elaborar un presupuesto de flujo de efectivo, tomaremos en cuenta:

- I. Se estiman los ingresos y egresos en disponibilidad durante un agrupamiento de periodos del ejercicio determinado. Generalmente se consideran trimestralmente. El tiempo del presupuesto es a corto plazo.
- II. El de partir de la utilidad o pérdida del ejercicio que se ha considerado y sumarle las erogaciones que no implican disminuciones de disponibilidad y restarle los ingresos que no resulten ser disponibles. El tiempo del presupuesto es a largo plazo.

Podemos señalar que los conceptos que se encuentran en el presupuesto de flujo de efectivo, son:

#### *Los ingresos*

- Las cobranzas.
- Aportes de capital.
- Préstamos (bancarios y/o de terceros).
- Dividendos cobrados.
- Regalías cobradas.
- Etc.

#### *Los egresos*

- Inversiones en costo de producción ( proveedores, gastos directos, gastos indirectos, mano de obra fija y variable, etc. ). No se considerarán las amortizaciones por no reflejar un movimiento de disponibilidades.
- Inversiones en costos de comercialización (gastos de distribución, ventas y propagandas ).
- Gastos de financiación (intereses).
- Pago de inversiones a capital.
- Gastos de administración (sueldos, cargas sociales, etc. ).
- Etc.

Cía. X, S. A.

Mes \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_\_

*Presupuesto de Cobranza*

Cobranza Segura <sup>1</sup> \$ \_\_\_\_\_  
 Cobranza Probable <sup>2</sup> \_\_\_\_\_  
**TOTAL DE COBRANZA** \$ \_\_\_\_\_

*Presupuesto de efectivo*

	1ª. Sem.	2ª. Sem.	3ª. Sem.	4ª. Sem.
Efectivo en Bancos al				
Comenzar el mes <sup>3</sup>	\$ _____	\$ _____	\$ _____	\$ _____

Ingresos por

Cobranza segura <sup>1</sup>				
Cobranza probable <sup>2</sup>				
Ventas de contado <sup>4</sup>				
Otros <sup>4</sup>				
<b>Suman los ingresos</b>	\$ _____	\$ _____	\$ _____	\$ _____

**Egresos por**

Pago a proveedores <sup>5</sup>				
Sueldos <sup>5</sup>				
Renta <sup>5</sup>				
Teléfono <sup>5</sup>				
Impuestos <sup>5</sup>				
Fletes <sup>5</sup>				
Correo y telégrafos <sup>5</sup>				
Seguro social <sup>5</sup>				
Infonavit <sup>5</sup>				
Donativos <sup>5</sup>				
Retiros del Dueño <sup>6</sup>				
Otros <sup>5</sup>				
<b>Suman los egresos</b>	\$ _____	\$ _____	\$ _____	\$ _____

<b>Sobrante (Faltante)</b>	\$ _____	\$ _____	\$ _____	\$ _____
----------------------------	----------	----------	----------	----------

<sup>1</sup> Está compuesta por el conjunto de clientes que pagan con regularidad y no hay problema con los cobros.

<sup>2</sup> Puede tomarse al 30%, al 50%, al 60% o el porcentaje que corresponde a la experiencia.

<sup>3</sup> Este dato lo puede determinar Contabilidad, el Gerente o Dueño del negocio. Se determina tomando el saldo total de bancos, ya conciliado, al 29 del mes ( en febrero sería el 26), se le restarían los egresos estimados de este día al fin del mes, y se le sumarían los depósitos estimados por igual lapso.

<sup>4</sup> En el caso de ventas de contado deberá intervenir el Gerente de Ventas.

<sup>5</sup> Lo determina Contabilidad, el Gerente o Dueño del negocio o bien ambos.

<sup>6</sup> Solo el Gerente o dueño.



Se recomienda que debe elaborarse cada mes la comparación entre el presupuesto y lo real, con el fin de medir las diferencias y analizar las variaciones.

Cía. X, S. A.

Mes \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_\_

Estado comparativo del Presupuesto de Efectivo

REAL	PRESUPUESTADO	DIFERENCIA	
		De más	De menos

**Efectivo al iniciar el mes.**

INGRESOS POR:

Cobranzas  
Ventas de contado  
Otros

**Suman los ingresos:**

EGRESOS POR:

Pago a proveedores.  
Sueldos  
Renta  
Luz  
Teléfono  
Impuestos  
Fletes  
Correo y telégrafos  
Seguro social  
Infonavit  
Donativos  
Retiros del dueño  
Otros

**Suman los Egresos:**

Sobrante (Faltante)

### 3.6. Presupuestos.

El presupuesto financiero se puede definir como una herramienta que permite reunir en un solo documento el flujo de fondos proyectados, en donde muestra el superávit o el bache o brecha que pueda presentar la posición de caja en un período dado. Todo el esquema presupuestario de una empresa nace en el presupuesto de ventas, que generará a la vez el de cobranza en base a la realización de bienes de cambio pronosticada y a las condiciones de ventas pactadas.

Aparte de los ingresos netos por ventas, al confeccionar el esquema financiero, se adicionarán los ingresos por otros conceptos que se espera recibir completando así el total de orígenes volcados al flujo, que se contrastarán con los egresos que se estima realizar.

Para elaborar el presupuesto de cobranzas habrá que tener en cuenta los requisitos básicos.

- a) Operar con las cifras de ventas netas de descuentos y bonificaciones.
- b) En caso de que exista ventas de casa matriz y sucursales se tomará el total agrupado.
- c) Las condiciones de la demanda deben de proveerse como estabilizadas dentro de tolerancias mínimas.
- d) Actuar con suficiente flexibilidad a fin de poder afrontar rápidamente las correcciones necesarias.
- e) Las operaciones documentadas se tomarán por la fecha de su vencimiento.

Todo presupuesto debe ser controlado a fin de verificar que se cumpla con lo pronosticado; debemos de tomar algunos aspectos que pueden hacer variar las previsiones como:

- El mercado se amplíe o se contraiga haciendo variar el presupuesto de ventas, en cuyo caso habrá que ajustar el de recolección.
- Que se cambien las condiciones de ventas, por lo que se procederá al ajuste.

- Un elevado monto de cuentas por cobrar se atrasen, en cuyo caso se deberán investigar las causas y adoptar la política correspondiente.

El control del presupuesto bajo análisis se efectúa teniendo en cuenta:

Importe y días de cobranza.

Total de vencidos.

Porcentaje de incobrables producido.

Ejemplo:

**PRESUPUESTO FINANCIERO**

CONCEPTO	2do. trimestre				
	Abril	Mayo	Junio	Total	Diferido
<b>Ingresos</b>					
<b>Ingresos por Venta</b>					
Febrero	14,500	0	0	14,500	0
Marzo	124,000	15,500	0	139,500	0
Abril	176,000	128,000	16,000	320,000	0
Mayo	0	176,000	128,000	304,000	16,000
Junio			181,500	181,500	148,500
Total de cobranzas:	314,500	319,500	325,500	959,500	164,500
<b>Otros Ingresos</b>					
Alquileres	10,000	10,000	10,000	30,000	0
Regalias	25,000	25,000	25,000	75,000	0
Servicios	12,000	12,000	12,000	36,000	0
Total de Ingresos	361,500	366,500	372,500	1,100,500	164,500
<b>Egresos</b>					
Costo de Producción	260,000	360,000	310,000	930,000	0
Gastos de Admon.	10,000	10,000	15,000	35,000	0
Gastos de Comercialic.	22,000	22,000	18,000	62,000	0
Gastos financieros	2,000	3,000	2,500	7,500	0
Total de Egresos	294,000	395,000	345,500	1,034,500	0
Superávit o deficit del mes	67,500	-24,500	21,000	0	0
Superávit o déficit Acumulado	67,500	43,000	64,000	0	0

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

### **3.7. Cartera Vencida.**

Muchas de las empresas actualmente, se encuentran en una etapa difícil en la recuperación de su cartera vencida debido a la situación financiera actual del país.

Cabe hacer mención que esto también es debido a que por no tener un departamento de crédito y cobranzas en la organización; en caso de que existiera, otorgar créditos que no cuentan con un buen estudio de investigación, un expediente incompleto, créditos mal otorgados y clientes que se les da más de su crédito autorizado, todo esto nos lleva a un futuro a Cartera Vencida.

El departamento de crédito y cobranzas debe de cuidar y vigilar a todos esos clientes que, se han tenido problemas en su cobranza o que son morosos.

#### **3.7.1. Análisis e integración de la Cartera Vencida.**

La importancia de análisis de la cartera vencida, nos ayuda a su recuperación de los saldos y en que tiempo se cobraría, para esto hay que tomar en cuenta lo siguiente:

- Análisis de los clientes que tienen saldos vencidos (de acuerdo a la política de la empresa).
- Tener el expediente con toda la documentación del cliente.
- Tener todas las facturas originales pendientes de pago e integrar el saldo del cliente.
- Contar con los contrarrecibos, pagares, cheques posfechados, cheques devueltos que fueron entregados por el cliente e integrar el saldo vencido y que facturas amparan.
- Informes del control de las visitas al cliente para su cobro.
- Cartas y acuerdo que le entregó al cliente, firmados por ambas partes.

- Último estado de cuenta del cliente.
- En caso de que el cliente tiene tiempo en cartera vencida, contar con la información de su seguimiento.

### **3.7.2. El Departamento Jurídico y su relación con el de Crédito y Cobranzas.**

La comunicación que existe entre el Departamento de crédito y cobranzas y Jurídico, es importante debido a la recuperación y seguimiento de los saldos de la Cartera Vencida.

Hay empresas que tienen internamente un departamento Jurídico, y es más fácil estar en comunicación con ellos, ya que así, se puede conocer como va la recuperación de la cartera vencida. Otras empresas contratan despachos que se dedican a la recuperación de la cartera, aquí podemos tener un desventaja no tener constantemente comunicación y la información necesaria a tiempo para conocer el estado de la cartera vencida.

Comunicación e información que el departamento de crédito y cobranzas debe de dar a Jurídico.

- Expediente de cliente.
- Facturas originales.
- Documentos que están firmados por el cliente que se le entrego la mercancía o se le realizó el servicio.
- Cheques sin fondos, devueltos por el banco, posfechados.
- Cartas o convenios firmados por el cliente y la empresa.
- Informes de la visitas para su cobro.
- Último estado de cuenta del cliente.

Comunicación e información que el departamento Jurídico debe de dar a crédito y cobranzas.

- Si le falta o no cuenta con la documentación necesaria para su cobranza.
- La negociación para su recuperación que se acuerdo con el cliente.
- Cuándo y en qué forma se llevara el pago del cliente.
- Información y seguimiento de la recuperación de la cartera vencida.

### **3.8. Análisis de Estados Financieros para el otorgamiento del Crédito.**

La herramienta más importante para la administración del crédito es el análisis e interpretación de los estados financieros.

El crédito que se otorgue a empresas depende del análisis financiero emprendido para conocer su situación.

Para hacer el análisis es necesario contar con los Estados Financieros de la empresa que solicita el crédito, en el se examinaran a detalle con el fin de determinar la liquidez y capacidad de pago.

Para saber si se analizarán los estados financieros o no dentro del proceso analítico del crédito y en que medida debe efectuarse, esto lo determinará el monto de la operación de crédito en estudio.

El analista de crédito debe determinar las causas reales de la disminución de las ventas, de las pérdidas y utilidades, de los excesivos y de otras tendencias adversas importantes.

Debemos de tener en cuenta, que el análisis de los estados financieros, no es el único elemento de decisión de crédito; es sólo una parte de un proceso complejo denominado análisis de crédito, pero si contribuye de manera sustancial a ese fin.

La especialidad del analista de crédito, es dar la interpretación de los efectos en los cambios financieros para tomar las decisiones de crédito, llegando a sus propias conclusiones en forma independiente de la opinión que exprese el contador que los elaboró o auditó.

### **3.8.1 Balance General.**

Estado contable que presenta a una determinada fecha, generalmente un año, los activos, pasivos y capitales de una unidad institucional o de un conjunto de unidades. Es el estado demostrativo de la situación financiera de una empresa, a una fecha determinada, preparado de acuerdo con la contabilidad y documentación respectiva, que incluye el activo, pasivo y el capital contable.

Para el analista de crédito, se consideran activos circulantes a los sujetos de rápida convertibilidad a efectivo, esto es por lo general, son efectivos caja, bancos, cuentas por cobrar inventarios, valores, acciones y bonos, fácilmente realizables y que se registren en libros a un valor que no exceda al de su mercado.

Activos fijos son los inventarios permanentes o semipermanentes que hace una empresa en los bienes muebles o inmuebles tangibles necesarios para que opere un negocio y que no están sujetos a compraventa periódica. En este renglón se encuentra terrenos, edificios, maquinaria, herramientas, equipo, camiones, muebles y enseres, etc.

Activo diferido son los pagos hechos por bienes y servicios adelantados y los anticipos a terceros cuyo beneficio o entrega de lo pagado no se ha recibido: rentas pagadas por adelantado, seguros, etc.

Los intangibles son activos no disponibles para el pago de las deudas de una empresa que esta en operación; pero son importantes para la empresa en acción u operación, ya que se deprecia gradualmente o cesa su valor en caso de liquidación (crédito mercantil, marcas registradas, contratos, fórmulas y gastos de organización). En el análisis del balance

general, el analista debe de deducir los activos intangibles de los activos totales y el capital total; otros activos son todos los tangibles no identificados ni como circulantes ni como fijos, entre otros: adeudos de funcionarios, directivos o empleados, valor de rescate de seguro de vida, etc.

El pasivo se clasifica en tres categorías básicas: circulantes, fijos y diferidos.

Pasivos circulantes. Son las obligaciones con vencimiento menor a un año, comprende los siguientes rubros.

1. Cuentas por pagar.
2. Documentos por pagar a corto plazo.
3. Las cantidades por vencer a corto plazo, de un pasivo documentado por bonos o hipotecas.
4. Acreedores diversos.
5. Cantidades adeudas por los proveedores.
6. Reserva para pago de impuestos.
7. Dividendos declarados pendientes de pago, etc.

Pasivos fijos. Están constituidos por hipotecas los bonos, las obligaciones, los documentos a largo plazo cuyo vencimientos es a más de un año.

Pasivos diferidos. También denominados “créditos diferidos”, son aquellos que incluyen productos cobrados anticipadamente: las rentas pagadas por adelantado, los intereses descontados al otorgar los créditos o cobrados anticipadamente, y en general, toda clase de ganancias cobradas y deban de afectar los resultados de ejercicios futuros y no solamente los del período en que se percibieron.

El analista de crédito busca con certeza que el capital neto es la cantidad exacta mediante la cual se continuará las operaciones de la empresa.



El capital contable de una sociedad, el contador lo divide en diferentes categorías de acciones y de superávit. El analista de crédito tiene que interesarse en cualquier activo o dividendo preferente implicado en los tipos de acciones, así como la reacción entre los recursos propios y externos.

### **3.8.2. Estado de Resultados.**

Es el estado financiero en que se presenta la información relativa de los resultados netos (utilidades o pérdidas) de una entidad, como consecuencia de las operaciones practicadas en un determinado período.

Su objetivo principal es medir u obtener una estimación de la utilidad o pérdida periódica del negocio, para permitir al analista determinar que tanto ha mejorado dicho negocio durante un período de tiempo, generalmente un año, como resultado de sus operaciones.

La mayoría de los analistas dividen el estado de resultados u operación de las empresas comerciales o industriales en tres grandes secciones: utilidad bruta, utilidad en operación y utilidad o pérdida neta final. La sección de utilidad bruta empieza con las ventas brutas en el período contable, de las cuales se restan las devoluciones, rebajas y descuentos para llegar a las ventas netas.

Los inventarios inicial y final constituyen partidas principales para determinar los costos de los productos vendidos, así como para establecer la utilidad bruta o final. Cuando estas cifras de inventario se presentan incorrectamente, afectan el margen de utilidad bruta y las cifras de utilidad neta podrán sufrir deformaciones de importancia. La relación entre la utilidad bruta y las ventas netas es una herramienta de gran valor para el análisis interno, así como para comparar las actividades financieras de una empresa con otras empresas del mismo giro.

Igualmente útil es el índice de gastos de operación a ventas netas, donde se incluyen los gastos generales y de administración, los costos de distribución (venta, embarques y gastos de publicidad), así como la reserva para la cuentas malas.

Al formular el estado de pérdidas y ganancias con fines de crédito, el grado de detalle varía desde su forma completa hasta la versión condensada que aparece en el informe de auditoría y, en ocasiones, se limita a ventas, utilidades y dividendos.

Para el analista de crédito, la relación del estado de resultados con el balance general es tan importante que la falta del primero o su condensación excesiva constituye un serio obstáculo. El estado de resultados permite explicar los cambios sufridos no sólo en el capital contable, sino también en los activos y pasivos originados por las mismas transacciones que afectaron al capital contable de la empresa. El balance general proporciona una imagen de la condición financiera de la empresa en un momento dado, en tanto que el estado de resultados muestra los resultados de la actividad de la empresa durante un período.

### **3.8.3. Estados Financieros Proyectados.**

Los estados financieros proyectados (o estados financieros pro-forma) constituyen el producto final del proceso de la planeación financiera de una empresa.

El proceso de la planeación es importante en todas las empresas independientemente de su tamaño, y llevarlo a cabo implica considerar el entorno en el que habrán de desarrollarse las operaciones en el futuro: tasas de inflación, tasas de interés, participación del mercado, competencia, crecimiento de la economía. Adicionalmente la apertura comercial obligará a las empresas mexicanas a considerar un mayor número de variables respecto de la competencia y el mercado que pretender cubrir con los bienes y servicios que ofrecen al consumidor.

Los estados financieros proyectados constituyen una herramienta sumamente útil; en forma interna, permiten a la administración visualizar de manera cuantitativa el resultado de la ejecución de sus planes y prever situaciones que puedan presentarse en el futuro y, en forma externa, sirven de base para tomar decisiones de crédito y/o inversión.

Los estados financieros básicos que deben de proyectarse: 1) estado de resultados, 2) balance general, 3) estado de variaciones al capital contable y, 4) estado de cambios en la situación financiera.

Al hacer la proyección financiera tenemos que considerar el comportamiento de las variables que afectan los estados financieros.

- a) Demanda. La estimación de la demanda y en seguida la estimación de las ventas es el punto más importante de todo el proceso de proyección de estados financieros. En función a las ventas se determinan la producción y los costos de la misma, la necesidad de aumentar los activos fijos, la utilización de la mano de obra, las compras de materiales y/o artículos terminados, etc.
- b) Estructuras del estado de resultados. El estado de resultado se prepara en dos partes:
  - i. La parte operativa que se deriva de la estructura de activos y que está representada por el bloque que se inicia a partir de las ventas y termina en el renglón de utilidades de operación.

Al realizar la proyección de los estados financieros, hay que considerar los cambios que puedan presentarse en la parte operativa del estado de resultados. Revisarse la relación que guardan tanto el costo de ventas como los gastos operativos respecto de las ventas, y establecer si estas relaciones se mantendrán a

futuro o si cambiarán como consecuencia de nuevas inversiones o cambios en las operaciones de la empresa.

- ii. La parte financiera determinada por la forma en que se financiaron las activos y que abarcan el bloque que se inicia en utilidad de operación y termina en el renglón de la utilidad neta.

Respecto de la parte financiera se presentan dos situaciones: 1) la empresa ya tiene considerado contratar ciertos pasivos para la compra de equipo, capital de trabajo, etc., y puede estimar el importe de los gastos financieros derivados de estos préstamos, y 2) la compañía tendrá que contratar, en el futuro, algunos préstamos de corto plazo cuyo importe se desconoce al iniciar la proyección.

El importe de estos créditos directos se desconoce porque precisamente uno de los objetivos de la planeación implica preparar un “flujo de efectivo” para determinar cuándo y porqué monto se tendrán faltantes o sobrantes de efectivo. Cuando se presente los faltantes temporales la empresa deberá de solicitar créditos a corto plazo hasta que se presenten sobrantes para pagarlos, y cuando se presenten sobrantes, estos deberán invertirse, para general algún rendimiento mientras se requieran para otra actividad.

- c) Políticas y metas de la empresa. Al hacer la planeación es muy importante considerar las políticas vigentes en lo que se refiere a: 1) cantidad de efectivo que debe mantenerse disponible, 2) plazo de crédito que se otorgará a los clientes, 3) cantidades a mantener en inventarios, 4) tasas de depreciación de activos fijos, 5) tasas de amortización de intangibles, 6) plazo de crédito otorgado por los proveedores, etc.
- d) Decisiones de estructura de activos y/o estructura financiera. Al hacer la proyección de los estados financieros deben considerarse los planes de expansión o modernización que impliquen adquisiciones de activos de largo plazo.

- e) Competitividad de variables externas. En la preparación de los estados financieros proyectados debe considerarse el comportamiento esperado en las variables macroeconómicas tales como: 1) tasas de inflación, 2) tasas de interés bancarias activas y pasivas, 3) disposiciones fiscales relacionados con la depreciación de los activos fijos, deducibles de pago, periodicidad y forma de efectuar los impuestos, etc.

#### **3.8.4. Razones Financieras.**

Es importante relacionar los datos financieros entre sí, para obtener índices que representan una comparación significativa más elocuente que las cifras escuetas. “El análisis de un estado financiero, por medio de razones, debe de ser precedido de una cuidadosa reflexión, sobre las interioridades que el analista desea conocer, las razones no son finalidades entre sí, pero al emplear una base selectiva pueden ayudar a responder a interrogantes de importancia.”<sup>1</sup>

El análisis de las razones financieras entre partidas de los estados financieros es esencial para la interpretación de los datos contenidos en los informes publicados por las empresas. El analista encontrará que existen ciertas razones individuales que le ayudarán en el proceso de análisis e interpretación de los estados financieros.

Las razones financieras son medias aritméticas que establecen una relación entre dos o más partidas de los estados financieros. Lo importante es que se calculen a partir de datos que efectivamente se relacionen entre sí.

---

<sup>1</sup> Elementos de Administración de Crédito y Cobranzas, Villaseñor Fuente Emilio, Editorial Trillas, sexta impresión, Enero 2002, Pág. 143.

## Cuadro de Razones e índices del análisis financiero <sup>1</sup>

Liquidez	}	<p>1. Índice corriente = Activo circulante ÷ Pasivo Circulante</p> <p>2. Prueba del ácido = Activo circulante (valores de inmediata realización) ÷ Pasivo a corto plazo.</p> <p>3. Endeudamiento      Deuda total ÷ Capital contable</p>
Empleo de Recursos	}	<p>1. Cuentas de Deudores = <math>\frac{\text{Total de Ventas}}{360 \text{ días}} = \text{Promedio diario de ventas} \div \text{Deudores}</math></p> <p>2. Cuentas a pagar = <math>\frac{\text{Total de la compras}}{360 \text{ días}} = \text{Promedio diario de compras} \div \text{Acreedores}</math></p> <p>3. Los inventarios</p> <div style="margin-left: 20px;"> <p>a) <math>\frac{\text{Volumen Costo de Ventas}}{\text{Número de días}}</math></p> <p>b) <math>\frac{\text{Inventario promedio}}{\text{Días de venta}}</math></p> <p>c) <math>\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario Final}}</math></p> </div>
Utilidades	}	<p>Contra</p> <div style="margin-left: 20px;"> <p>a) <math>\frac{\text{Ganancias (antes de impuestos e intereses)}}{\text{Total de Activos}}</math></p> <p>b) <math>\frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Total de activos}}</math></p> <p>c) <math>\frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Capital Contable}}</math></p> </div> <p>Contra ventas</p> <div style="margin-left: 20px;"> <p>a) <math>\frac{\text{Utilidades (antes de impuestos e intereses)}}{\text{Ventas}}</math></p> <p>b) <math>\frac{\text{Utilidades Netas}}{\text{Ventas}}</math></p> <p>c) <math>\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}</math></p> <p>d) <math>\frac{\text{Margen Bruto = Ventas menos su Costo}}{\text{Ventas}}</math></p> <p>e) Otros</p> </div>

<sup>1</sup> Elementos de Administración de Crédito y Cobranzas, Villaseñor Fuente Emilio, Editorial Trillas, sexta impresión, Enero 2002, Pág. 144.

## Razones para medir la liquidez de una empresa

1. Índice corriente (corriente ratio). El es método más usado por las empresas como prueba de la solidez de una empresa aunque no tiene gran exactitud.

Es el método más usado para como prueba de la solidez financiera de una empresa, aunque no tiene gran exactitud.

La proporción que se ha considerado es de dos pesos de activo circulante por uno de pasivo circulante. Mediante esta razón se podrá ver qué cantidad de activo circulante está financiado por los accionistas y cuál por parte de los terceros. Así mismo, puede verse la garantía que tienen con respecto al cumplimiento de los compromisos financieros a corto plazo asumidos por su cliente.

$$\text{Índice corriente} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

2. Índice de liquidez o prueba del ácido. Es medir la capacidad de un negocio para atender a sus obligaciones corrientes a través del activo, de las desventajas de la razón o índice, concentrándose estrictamente en los activos más liquidados y cuyo valor es más preciso. La regla clásica es de uno a uno y se aplica con más justificación que en el caso anterior dado a la preselección de los activos presumiblemente líquidos.

$$\text{Índice liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

3. Endeudamiento. El objeto de este análisis es de estimar la capacidad de la empresa para resistir tiempos difíciles y cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo. La relación suministra una idea de la magnitud de la protección existente con que los acreedores pueden contar para que la empresa absorba posibles pérdidas en sus operaciones, reducciones en su valor de activos, etc. La relación también considera a la empresa en liquidación, y mide la capacidad de liquidar el ciento por ciento de sus activos

para beneficio de todos los acreedores, y que cualquier reducción de reducción de sus activos puede ser absorbida por los fondos propios del negocio

$$\text{Deuda total} \div \text{Capital contable}$$

### **Razones para estimar el empleo de recursos.**

1. Cuentas deudoras. El valor de las cuentas deudoras, si no se conoce su antigüedad, deberá determinarse grosso modo, relacionadas contra las ventas que las originaron. El resultado se expresa comúnmente como el período de cobro. La rotación y prontitud con que estas cuentas sean cobradas son un indicador de efectividad de la administrativa del departamento de crédito y cobranzas y un reflejo de calidad de los deudores.

2. Cuentas por pagar. La base del cálculo es la comparación entre los compromisos y las compras del período. Igual que en el caso anterior el índice se obtiene, si la antigüedad de las cuentas no se conoce, dividiendo el total de días del periodo por las compras, y el resultado se divide a su vez entre las cuentas por pagar, con esto se obtendrá el número de días compras que éstas representan.

3. Los inventarios. El análisis de esta cuenta permitirá determinar:

- a) El valor de las mercancías.
- b) Su nivel y relación con las necesidades de efectivo para otros fines.
- c) El volumen de las ventas que soporta.

El analista, sin embargo, puede formarse un juicio empleando el cálculo por razones, contraponiendo esta cuenta al activo circulante, a los activos totales y con más frecuencia relacionándola con el costo de las ventas y con el volumen de las ventas generadas en el período. Hay tres formas de representar estas relaciones:



- a)  $\text{Volumen} \div \text{Costo de ventas} \div \text{Inventario promedio}$  (la mitad de las sumas del inventario al inicio y al final del período.)
- b)  $\text{Días de ventas en existencia o inventario promedio} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{número}}$ . Con este cálculo se obtiene el promedio de días de inventario vendido.
- c)  $\text{Promedio del inventario} \div \text{días de venta}$ . Así se obtiene el número de días de venta representado en el inventario.

Las relaciones expresan la frecuencia con que la inversión en inventario ha sido recuperada a través del giro normal del negocio. Se presupone que cuando más alta es la rotación tanto es mejor el funcionamiento de la empresa, porque se ha conseguido operar comprometiendo un promedio moderado de recursos. Esto a la vez puede indicar poca mercancía obsoleta.

### **Índices relacionadas con utilidades.**

Los beneficios, como es sabido, se generan a través de la ventas y de los servicios llevados a cabo por la empresa, y su magnitud suele medirse y compararse empleando dos grupos principales de cálculo.

1. Las utilidades en su relación con la inversión. Mucho se ha discutido sobre los múltiples métodos de calcular esta relación ya que los sistemas de contabilidad, valuación de activos, política de gastos, etc., afectan sus componentes.

- a)  $\text{Utilidades (antes de rebajar los intereses e impuestos)} \div \text{total de activos}$ .

Este cálculo mide las utilidades contra la suma de todos los activos antes de impuestos y de la compensación que les corresponde a los que contribuyen a esos activos (acreedores y accionistas). Algunos analistas ajustan este cálculo usando el promedio de los activos durante el año, mientras que otros prefieren usar los saldos al inicio del ejercicio o al final del mismo.

b) Utilidades netas  $\div$  total de activos.

Este cálculo relaciona con lo que queda de las utilidades después de impuestos, reparto de utilidades que marca la ley, y de compensar a una parte de los que contribuyen a los activos de la empresa (los acreedores a los que se les pagan intereses), contra el total de activo.

c) Utilidades netas  $\div$  Capital contable

Ésta es la forma de medir el resultado que corresponde a los propietarios después de que todos los impuestos e intereses han sido liquidados. En este sentido, es un índice razonable (aunque con limitaciones) para medir la potencialidad lucrativa de la inversión propia, este índice también reviste importancia para el otorgamiento de un crédito.

2. Utilidad contra las ventas (margen de utilidad). Esta relación le ayuda a determinar la eficiencia de las operaciones, aunque hay consideraciones, como los precios y las fluctuaciones, que pueden limitar la veracidad de este índice. La prueba crucial de la eficiencia en el negocio y lo lucrativo del mismo reposa en la proporción con la inversión, puesto que es posible que un porcentaje alto de beneficio en las ventas signifique, sin embargo, un muy bajo porcentaje de beneficios contra la inversión, si el volumen de las ventas es relativamente bajo.

Existen muchos cálculos posibles para producir los índices que reflejan la eficacia con que se controlan los gastos.

a)  $\text{Costo de la ventas} \div \text{Ventas}$ .

b)  $\text{Ventas menos su costo} \div \text{Ventas} = \text{Margen bruto}$ .

Ambos reflejan el margen de los costos de los productos y también podrían indicar el aumento de los costos. Estas relaciones son útiles para verificar la eficacia relativa de las operaciones, especialmente entre períodos, su control presupuestal, etc.

**CÍA. X, S.A. DE C.V.**  
Antigüedad de Saldos de clientes

Anexo 5

COD.	NOMBRE DEL CLIENTE	LIMITE CREDITO	DIAS DE CRED.	SALDO	POR VENCER	+-----SALDOS VENCIDOS A-----+				
						00 - 30 DIAS	31 - 60 DIAS	61 - 90 DIAS	91 - 180 DIAS	
0003	ACCESORIOS, REFRIGERACIÓN, AIRE ACONDIC	300,000.00	60	168,757.90		74,188.80	94,569.10			
0004	ACEVES INDUSTRIAL ELECTRICA, S.A.	50,000.00	30	4,595.40					4,595.40	
0010	AUTOREFACCIONES DEL MAYO, S.A.	50,000.00	30	7,245.00					7,245.00	
0011	COMTELEC DE MEXICO, S.A.	10,000.00	30	322.00					322.00	
0021	MAQUHENSA, S.A.	25,000.00	30	7,758.36			7,758.36			
0024	COMERCIALIZADORA DE REFRIGERACION	200,000.00	60	30,531.12		30,531.12				
0030	COCINAS MABE, S.A.	500,000.00	60	419,939.52		364,297.92	55,641.60			
0045	ELECTRO MAQUINARIA, S.A.	100,000.00	45	38,893.00		38,893.00				
0061	FABRICANTES DE EQUIPOS DE REFRIGERACIÓI	100,000.00	45	65,590.25					64,641.50	
0067	ABASCAL GAXIOLA JERONIMO G.	25,000.00	30	9,246.00					9,246.00	
0069	FERRETERIA ALLENDE DE NAVOJOA, S.A.	25,000.00	30	15,069.60		15,069.60				
0087	FERRETERIA OVIEDO, S.A.	15,000.00	30	1,953.56					1,953.56	
0097	HERNANDEZ SERVIN HECTOR SAUL	15,000.00	30	4,153.80					4,153.80	
0100	EQUIPOS DE REFRIGERACIÓN CUITLAHUAC, S.J	100,000.00	45	83,384.20		64,119.40	19,264.80			
0102	TEKA MEXICANA, S.A. DE C.V.	150,000.00	45	120,556.80		120,556.80				
0103	GUSTAVO LEVY SUCESORES, S.A DE C.V.	10,000.00	30	565.05		565.05				
0112	EYM, S.A.	800,000.00	60	745,200.00				745,200.00		
0120	MEJIA SUAREZ IGNACIO	10,000.00	30	4,231.49		4,231.49				
0134	MUNDO DE VENTILADORES, S.A.	10,000.00	30	6,624.00		6,624.00				
0149	LEON WEILL, S.A.	50,000.00	30	34,123.26		34,123.26				
0151	LINCOLN ELECTRIC MEXICANA, S.A DE C.V.	50,000.00	30	24,913.60					24,913.60	
0159	MACIAS DIAZ FRANCISCO SERGIO	15,000.00	30	9,052.80		9,052.80				
0163	MAQUINARIA ELECTRICA SAM, S.A.	30,000.00	30	21,116.60		15,285.80	3,125.70		2,705.10	
0165	RODRIGUEZ SANCHEZ MARIA EUFEMIA	10,000.00	30	2,465.60			2,465.60			
0167	REFRIGERACION ANAHUAC, S.A.	10,000.00	30	57.50					57.50	
0169	SANCHEZ GONZALEZ MARTHA LAURA	50,000.00	30	30,169.73		10,833.00	5,892.60	13,444.13		
0173	MERCAMOTOR DEL CENTRO, S.A.	10,000.00	30	4,696.83			1,929.93	1,711.20	1,055.70	
0174	REFRIFRANTES CUAUTITLAN, S.A.	50,000.00	30	24,784.80		24,784.80				
0176	MEX AIR, S.A.	30,000.00	30	13,248.00		13,248.00				
0184	NUTONE, S.A.	50,000.00	30	37,676.94		35,567.20			2,109.74	
0189	PACA Y HIERRO EL HORMIGUERO, S.A.	20,000.00	30	13,446.18	4,774.39	4,284.51	3,529.58	857.70		
0191	PARTES.EUIPOS PARA REFRIGERACION Y LAVAP	300,000.00	60	210,767.40		102,161.40	108,606.00			
0197	GRUPO REVICO, S.A.	20,000.00	30	16,284.00		16,284.00				
0211	REFACCIONES MERETI, S.A.	10,000.00	30	2,949.75		2,949.75				
0214	REFRI-EQUIPOS DE SONORA, S.A.	10,000.00	30	1,169.16				1,169.16		
0216	REFRIGERACION Y ACCESORIOS, S.A.	300,000.00	60	258,304.28		241,287.48	17,016.80			
0217	DANFOSS, S.A.	150,000.00	45	90,659.10	61,237.50	26,910.00	2,511.60			
0219	FRIO Y AIRE VERACRUZ, S.A.	20,000.00	30	13,213.50		2,622.00	10,591.50			
0222	EMPRESAS MAYER, S.A.	10,000.00	30	98.90					98.90	
0223	REFRIGERACION NIETO, S.A.	500,000.00	60	373,106.11		373,106.11				
0227	VALENCIA WILLIS LUIS GUILLERMO	10,000.00	30	4,785.15					4,785.15	
0230	REFRIGERANTES TLALNEPATLA, S.A.	50,000.00	30	42,504.00		39,054.00	3,450.00			
0233	CLAVOS, NACIONALES, S.A.	10,000.00	30	2,070.00					2,070.00	
0234	T Y P REFACCIONES P/ELECTRODOMESTICOS Y	50,000.00	30	38,901.05		17,940.00		15,873.45	5,087.60	
0268	FRAGOSO MARMONEJO MARIA GUADALUPE	5,000.00	30	438.15					438.15	
0242	RYSE, S.A. DE C.V.	100,000.00	30	91,657.99		80,910.55	10,747.44			
0243	RYSE, AGUASCALIENTES, S.A.	10,000.00	30	1,190.08					1,190.08	
0244	RYSE DE IRAPUATO, S.A.	100,000.00	30	92,662.45		92,662.45				
0248	REFACCIONES Y REFRIGERACION, S.A.	10,000.00	30	3,098.27					3,098.27	
0259	KJ STEEL & ALUMINUM, S.A.	10,000.00	30	6,875.85		2,350.83			4,525.02	
0262	DISTRIBUIDORA DE EXTRACCION Y AIRE DE OC	10,000.00	30	4,919.70		4,919.70				
0268	TRES R DEL NORTE, S.A.	30,000.00	30	17,774.40	17,774.40					
0270	R. SAMANO Y CIA, S.A. DE C.V.	10,000.00	30	8,531.16			5,991.96	6,646.08	-4,106.88	
0271	REFACCIONES Y SERVICIO ALMA, S.A.	30,000.00	30	25,392.00			6,900.00	18,492.00		
0272	TURBOMEX, S.A.	200,000.00	45	158,021.04		106,519.44	51,501.60			
0274	VENDO DE MEXICO, S.A. DE C.V.	50,000.00	30	35,223.12		14,329.92	17,912.40		2,980.80	
0279	CASTILLO MARTINEZ FLAVIO	50,000.00	30	25,760.00					25,760.00	
0284	HERRAMENTAL MONTERREY, S.A.	20,000.00	30	12,197.13		12,197.13				
0287	PROFF PART, S.A. DE C.V.	10,000.00	30	3,256.80					3,256.80	
0290	NUEVO DEPOSITO FERRETERO, S.A.	10,000.00	30	4,701.66		4,701.66				
0292	COMERCIALIZADORA DELGADO HERMANOS, S.J	50,000.00	30	30,481.00		29,311.20	1,169.80			
0300	INDUSTRIA DE EQUIPOS Y ACCESORIOS LAMIN	100,000.00	30	50,452.80		50,452.80				
0303	CENTRAL ELETICA FERRE, S.A.	20,000.00	30	-14,020.80		-14,020.80				
0305	DOMESTICOS ELECTRO, S.A. DE C.V.	100,000.00	30	63,539.50	42,506.00	21,033.50				
0312	ESTUFAS Y CILINDROS DEL SURESTE, S.A. DE C	10,000.00	30	6,900.00		6,900.00				
0312	ORTEGA GARCIA ROBERTO	10,000.00	30	10,350.00			10,350.00			
0317	METAPLUS, S.A.	10,000.00	30	690.00			690.00			
0323	TAKESHI, S.A.	5,000.00	30	228.25		228.25				
<b>TOTAL DE CLIENTES NACIONALES</b>				<b>3,645,501.84</b>	<b>126,292.29</b>	<b>2,104,766.15</b>	<b>441,616.37</b>	<b>879,556.78</b>	<b>93,270.25</b>	

## Capítulo 4

---

---

---

# Modelo Administrativo para el Departamento de Crédito y Cobranzas

## **CAPÍTULO 4**

### **Modelo Administrativo para el departamento de Crédito y Cobranzas (Caso Práctico).**

#### **4.1. Diseño Conceptual.**

El diseño de un modelo administrativo para el Departamento de Crédito y Cobranzas de una Empresa del Giro de Motores Industriales, surge a la necesidad de resolver los problemas internos y poder lograr los objetivos de la organización.

En el modelo administrativo es tener una eficiente coordinación de técnicas y procedimientos, para que los recursos de la empresa logren los objetivos estipulados de está.

Se considera muy importante la elaboración de un modelo administrativo que nos permita tener una eficiente coordinación y utilización de los recursos de la empresa, en diseñar e implantar los manuales administrativos acorde a las características y necesidades de la organización.

Los manuales de organización, de procedimientos y políticas son documentos, donde se plasma las normas, políticas, procedimientos y programas a seguir y que son necesarios para el desarrollo eficiente de una empresa.

El modelo que se presenta esta constituido por los siguientes manuales:

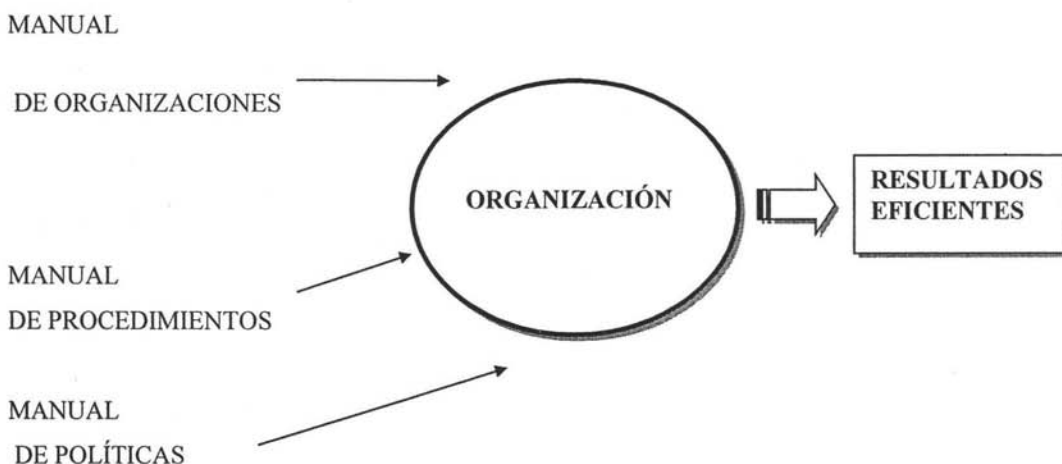
- Manual de Organización.
- Manual de Procedimientos.
- Manual de Políticas.

## 4.2. Diseño Estructural.

El diseño estructural es la técnica que nos permite visualizar las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos dentro de una organización, con el fin de lograr los objetivos estipulados.

La estructura formal es el crecimiento, sobre el cual puede constituir una organización sólida a largo plazo. Su adecuada formulación e integración son vitales, ya que de lo contrario la organización tendrá una vida corta.

La estructura del departamento de Crédito y Cobranzas en una empresa de giro de motores industriales es de acuerdo al volumen de las operaciones, para que se pueda cumplir con los planes y objetivos, por lo que se plantea la siguiente estructura:



### **4.3. Diseño Funcional.**

Las funciones a desempeñar en el Departamento de Crédito y Cobranzas es el de otorgar y analizar los crédito dados por la empresa, como su recuperación y supervisión del registro del dinero recibido por los clientes.

En el diseño funcional podemos instruir al personal de sus actividades a desarrollar, los procedimientos a seguir para realizar su trabajo y las políticas que deben de seguir para lograr una máxima eficiencia en el trabajo, lo cual permitirá tener mayor crecimiento y desarrollo de la empresa.

Pretendiendo que se tenga un buen funcionamiento del Departamento de Crédito y Cobranzas dentro de la organización, y se logre alcanzar los objetivos de la empresa.



**LOGOTIPO DE LA  
EMPRESA**

**NOMBRE DE LA EMPRESA**

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

**MARZO 2005**

### 4.3.1. Manual de Organización.

#### CONTENIDO

Introducción

Propósito

Objetivo

Directorio

Organigrama

Descripción de puestos.

- A.1. Gerente de Crédito y Cobranzas.
- B.1. Secretaria.
- C.1. Jefe de Crédito y Cobranzas Zona Metropolitana.
- C.2. Jefe de Crédito y Cobranzas de Distribuidores.
- C.3. Jefe de Crédito y Cobranzas de Proyectos.
- C.4. Jefe de Crédito y Cobranzas de Zona Metropolitana.
- D.1. Auxiliares.
- D.2. Cobradores.

## INTRODUCCIÓN

El presente manual de organización nos da a conocer la estructura del Departamento de Crédito y Cobranzas de una empresa del giro de motores industriales, en donde se plasma:

- a) Los objetivos del Departamento de Crédito y Cobranzas.
- b) El organigrama que muestra la estructura formal.
- c) La descripción de las labores que debe cumplir cada una de los puestos del departamento.
- d) Los requisitos que debe reunir cada persona (estudios, experiencia, etc.).
- e) Las formas, los informes y reportes que deben prepararse y manejarse.

El documento nos servirá como medio de comunicación y coordinación, para que se cumplan con las funciones asignadas y contar con el recurso humano adecuado que integre al departamento y poder lograr los objetivos de la empresa.

El manual de organizaciones deberá de ser revisado periódicamente con el objeto de mejorar, ya que de evolucionar y ajustarse a las necesidades, a los cambios y a la realidad de la empresa.

## **PROPÓSITO**

Proporcionar en forma fácil y clara la estructura general del Departamento de Crédito y Cobranzas para el personal que lo consulte.

## **OBJETIVO**

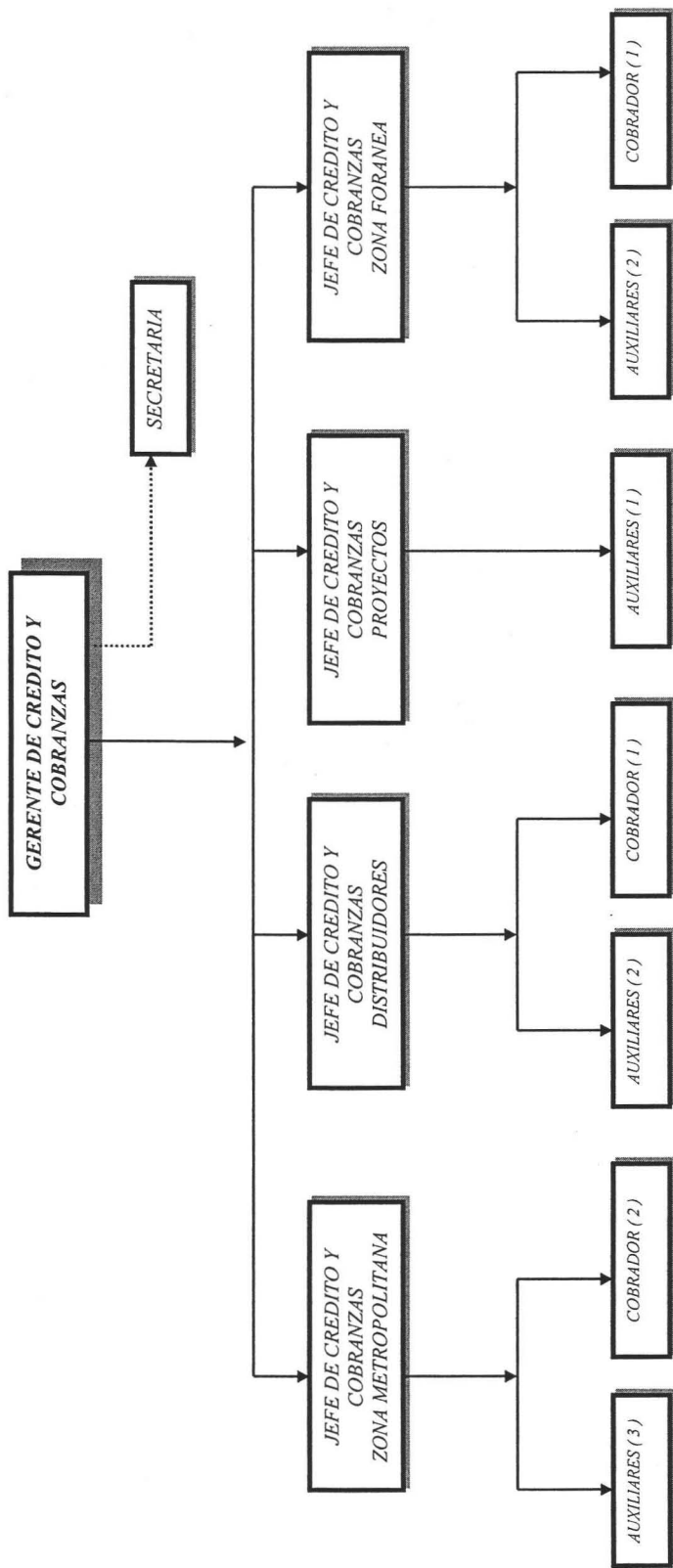
El objetivo es definir y clasificar funciones, señalar responsabilidades y ubicar actividades al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas.

## DIRECTORIO

CÓDIGO	TÍTULO	VIGENCIA	U.RE	OBS
A.1.	Gerente de Crédito y Cobranzas.	Marzo 2005		
B.1.	Secretaria.	Marzo 2005		
C.1.	Jefe de Crédito y Cobranzas Zona Metropolitana.	Marzo 2005		
C.2.	Jefe de Crédito y Cobranzas Distribuidores.	Marzo 2005		
C.3.	Jefe de Crédito y Cobranzas Proyectos.	Marzo 2005		
C.4.	Jefe de Crédito y Cobranzas de Zona Foránea.	Marzo 2005		
D.1.	Auxiliares.	Marzo 2005		
D.2.	Cobradores.	Marzo 2005		

Para los fines de este modelo se desarrolla los puestos de Gerente de Crédito y Cobranzas, Jefe de Crédito y Cobranzas Zona Metropolitana (ZM).

# ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS



## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### A) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

1. Título: **Gerente de Crédito y Cobranzas.**
2. Código: GCC
3. Otros Títulos: Ninguno.
4. Puesto: Existente ( ) Nueva Creación ( X )
5. Propósito: Administrar y asegurar la recuperación de los recursos de la organización.
6. No. De Plazas: 1 Una
7. Localización Física: Av. De los Ejidos No. 19 Col. Reyes Ixtacala
8. Reporta: Dirección de Finanzas.
9. Subordinados: Jefe de Crédito y Cobranzas Zona Metropolitana.  
Jefe de Crédito y Cobranzas Zona Foránea.  
Jefe de Crédito y Cobranzas de Distribuidores.  
Jefe de Crédito y Cobranzas de Proyectos.
10. Tipo de Puesto: Confianza ( X ) Sindical ( )  
De base ( ) Honorarios ( )  
Eventual ( )
11. Clasificación del puesto: Administrativo 90%  
Operativo 10%
12. Material y Equipo: Escritorio, sumadora, teléfono, archivero, PC, fax y copiadora.
13. Sueldo: Mercado \$30,000.00 a \$ 40,000.00  
Empresa \$35,000.00
14. Aspectos confidenciales: Políticas de crédito, Cartera de clientes, Resultado del Análisis de crédito y su Estudio, Clasificación de los clientes, Organigrama, Sistema de cartera, Cobranza.

## **B) FUNCIONES DEL PUESTO**

### **1. GENÉRICA.**

Supervisa la recuperación de recursos financieros y el otorgamiento del crédito, así como vigilar, que la cobranza sea realizada en tiempo y forma adecuada.

### **2. FUNCIONES.**

- Participar en la formulación de las políticas de crédito y cobranzas,, interpretarlas, comunicarlas, implantándolas y vigilar su observancia.
- Analizar el mercado para que se logre una colocación de ventas adecuadas.
- Supervisar y controlar la administración de todas las funciones y actividades del departamento a su cargo.
- Dar servicio de calidad a los clientes.
- Visitar a los clientes.
- Evitar la fuga de utilidades por cuentas malas e incobrables..
- Autorizar notas de cargo y crédito de los clientes.
- Autorizar la apertura de línea de crédito de nuevos clientes, así como las condiciones de crédito y descuento que se le otorgará.



- ❑ Investigar constantemente los nuevos métodos para el control de las operaciones y funciones del departamento.
- ❑ Supervisar la cobranza difícil.
- ❑ Supervisar el entrenamiento del personal de nuevo ingreso.
- ❑ Realizar programas de capacitación para el personal a su cargo.

### **C) RELACIÓN DEL PUESTO.**

#### 1. Internas.

Permanentes: Con el Director de Finanzas, Gerente de Ventas, Gerente de Mercadotecnia, Gerente de Operaciones, Subgerente de Crédito y Cobranzas, Gerente de Contabilidad.

Periódicas: Con el Departamento de Embarques y Almacén.

Eventuales: Con la Gerencia de Liquidaciones.

#### 2. Externas.

Con los clientes locales y foráneos, agencias de investigación con bancos o instituciones de crédito y abogados.

## D) REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.

### 1. Inherentes al puesto.

Escolaridad:	Licenciado en Administración o Contabilidad.
Edad:	Mayor 40.
Estado civil:	Indistinto.
Sexo:	Indistinto.
Idioma:	Inglés 100%.
Otros Estudios:	Diplomado en Finanzas.

### 2. Inherentes al prospecto:

Don de mando, toma de decisiones, honesto, disponibilidad de horario, trabajar bajo presión, trabajar por objetivos, habilidad para resolver problemas, receptivo a los cambios y buena presentación.

## E) CONDICIONES DE TRABAJO.

### 1. Instalaciones.

Color: Blanco.

Ventilación: Aire Acondicionado.

Oficina con los siguientes accesorios: PC, Archivero, Escritorio y silla, Teléfono, Celular, Fax, Radio.

Cartera de clientes locales y foráneos.

Sala de juntas.

Automóvil.

### 2. Riesgos.

	Alto	Medio	Bajo
Personales			X
Materiales			X
Económicos	X		

---

Vo. Bo.

Gerente de Recurso Humanos

---

Vo. Bo.

Director de Finanzas

---

Elaboro

---

Fecha

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### A) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

1. Título: **Jefe de Crédito y Cobranzas Zona Metropolitana.**
2. Código: JCCZM
3. Otros Títulos: Ninguno.
4. Puesto: Existente ( ) Nueva Creación ( X )
5. Propósito: Asegurar la recuperación de los recursos financieros de la Zona Metropolitana.
6. No. De Plazas: 1 Una
7. Localización organigrama: C.1.
8. Localización Física: Av. De los Ejidos No. 19 Col. Reyes Ixtacala
9. Reporta: Gerente de Crédito y Cobranzas.
10. Subordinados: Auxiliar de Crédito y Cobranzas Zona Metropolitana.  
Auxiliar de Crédito y Cobranzas Zona Metropolitana .  
Cobradores
11. Tipo de Puesto  
Confianza ( X ) Sindical ( )  
De base ( ) Honorarios ( )  
Eventual ( )
12. Clasificación del puesto: Administrativo 90%  
Operativo 10%
13. Material y Equipo: Escritorio, sumadora, teléfono, archivero, PC, fax y copiadora.
14. Sueldo: Mercado \$20,000.00 a \$ 25,000.00  
Empresa \$22,000.00
15. Aspectos confidenciales: Cartera de clientes, Resultado del Análisis de crédito y su Estudio, Clasificación de los clientes, Cobranza, Expedientes de Crédito (ZM) y Solicitud de Crédito.

## **B) FUNCIONES DEL PUESTO**

### 1. GENÉRICA.

Realizar el control, seguimiento y recuperación de los créditos otorgados por la empresa.

### 2. FUNCIONES.

- Que se lleven a cabo las políticas de crédito y cobranzas, supervisando que el personal a su cargo las cumpla.
- Analizar la cuentas de los cliente de Zona Metropolitana.
- Negociar con los clientes.
- Dar servicio de calidad a los clientes.
- Visitar a los clientes.
- Analizar y controlar las cuentas malas e incobrables.
- Autorizar notas de cargo y crédito de los clientes.
- Autorizar la apertura de línea de crédito de nuevos clientes, así como las condiciones de crédito y descuento que se le otorgará.
- Apoyar a la organización en todo lo que sea posible.

- ❑ Controlar y gestionar la cobranza difícil.
- ❑ Elaborar los reportes necesarios para su jefe inmediato.
- ❑ Integrar al personal en programas de capacitación.
- ❑ Atender las quejas de los clientes y dar soluciones.

### **C) RELACIÓN DEL PUESTO.**

#### **3. Internas.**

Permanentes: Con el Gerente de Ventas, Gerente de Mercadotecnia, Gerente de Operaciones, Vendedor, Auxiliares y Cobradores.

Periódicas: Con el Departamento de Embarques y Almacén.

Eventuales: Con la Gerencia de Contabilidad y Liquidaciones.

#### **4. Externas.**

Con los clientes locales y foráneos, agencias de investigación con bancos o instituciones de crédito y abogados.

## D) REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.

### 3. Inherentes al puesto.

Escolaridad:	Licenciado en Administración o Contabilidad.
Edad:	35 a 40 años.
Estado civil:	Indistinto.
Sexo:	Indistinto.
Idioma:	Inglés 80%.

### 4. Inherentes al prospecto:

Don de mando, toma de decisiones, honesto, disponibilidad de horario, trabajar bajo presión, trabajar por objetivos, habilidad para resolver problemas, actitud positiva, capacidad de negociar y buena presentación.

## E) CONDICIONES DE TRABAJO.

### 1. Instalaciones.

Color: Blanco.

Ventilación: Aire Acondicionado.

Oficina con los siguientes accesorios: PC, Archivero, Escritorio y silla, Teléfono, Celular, Fax, Radio.

Cartera de clientes locales y foráneos.

Automóvil.

### 2. Riesgos.

	Alto	Medio	Bajo
Personales			X
Materiales			X
Económicos	X		

\_\_\_\_\_  
Vo. Bo.

Gerente de Crédito y Cobranzas

\_\_\_\_\_  
Vo. Bo.

Director de Finanzas

\_\_\_\_\_  
Vo. Bo.

Gerente de Recursos Humanos.

\_\_\_\_\_  
Elaboro

\_\_\_\_\_  
Fecha



**LOGOTIPO DE LA  
EMPRESA**

**NOMBRE DE LA EMPRESA**

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

**MARZO 2005**

### **4.3.2. Manual de Procedimientos.**

#### **INTRODUCCIÓN**

El presente manual de procedimientos nos indica, la manera de cumplir todos y cada una de los procedimientos a los que debe sujetarse y desarrollar cada función y actividad de la empresa, las formas en que debe de elaborarse y manejarse y su distribución, y qué puestos intervienen específicamente en cada paso.

Para este caso se menciona el procedimiento específico del Departamento de Crédito y Cobranzas.

## **PROPÓSITO**

Proporcionar al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas todas las directrices que deben seguirse en la empresa para alcanzar los objetivos estipulados.

## **OBJETIVO**

Indicar la manera de llevar a cabo las formas en que deben de elaborarse, como debe de manejarse, y qué puestos deben de intervenir específicamente en cada paso de las funciones del personal.

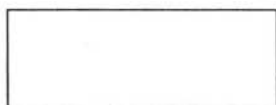
## SÍMBOLOGÍA UTILIZADA



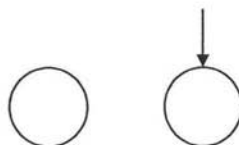
INICIO Y/O TERMINO  
DEL PROCEDIMIENTO



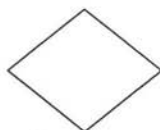
CONECTOR DE  
PAGINA



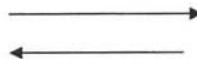
ACTIVIDAD



CONECTOR DE  
PROCEDIMIENTOS



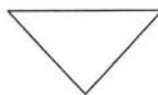
DECISIÓN



FLUJO



DOCUMENTOS Y  
COPIAS



ARCHIVO

## CATÁLOGO DE PROCEDIMIENTOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Código</b>	<b>Fecha de Elaboración</b>	<b>Ultima Revisión</b>
1	Otorgamiento de Línea de Crédito	OLC	Marzo 2005	
2	Facturación	FAC	Marzo 2005	
3	Cobranzas	COB	Marzo 2005	
4	Devoluciones	DEV	Marzo 2005	

Para este trabajo de desarrollarán los procedimientos de Otorgamiento de líneas de Crédito (OLC) y Cobranzas (COB).

**LOGOTIPO DE LA  
EMPRESA**

**NOMBRE DE LA EMPRESA**

**PROCEDIMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO  
DE LÍNEAS DE CRÉDITO**

**MARZO 2005**

### 1. Título del Procedimiento.

Otorgamiento de Líneas de Crédito.

### 2. Propósito del Procedimiento.

Tener todos los elementos para tener un buen análisis de crédito y poder evitar que se tengan cuentas incobrables.

### 3. Normas de Operación.

- Tener toda la documentación requerida para su otorgamiento de crédito.
- El vendedor debe contar con la Solicitud de Crédito del cliente debidamente llenada y firmada.
- Pedido del cliente.
- Clasificar al cliente (Zona Metropolitana **ZM**, Zona Foránea **ZF**, Distribuidor **DIST**, Proyectos **PROY**)
- Entregar al Jefe de Crédito y Cobranzas correspondiente toda la documentación para su análisis de crédito.
- El Jefe de Crédito y Cobranzas recibe la información para su análisis de crédito.
- El Jefe de Crédito y Cobranzas revisa toda la documentación del cliente.
- Si no está bien llenada la solicitud y no se cuenta con la documentación requerida se le entrega al vendedor, indicándole lo que falta.

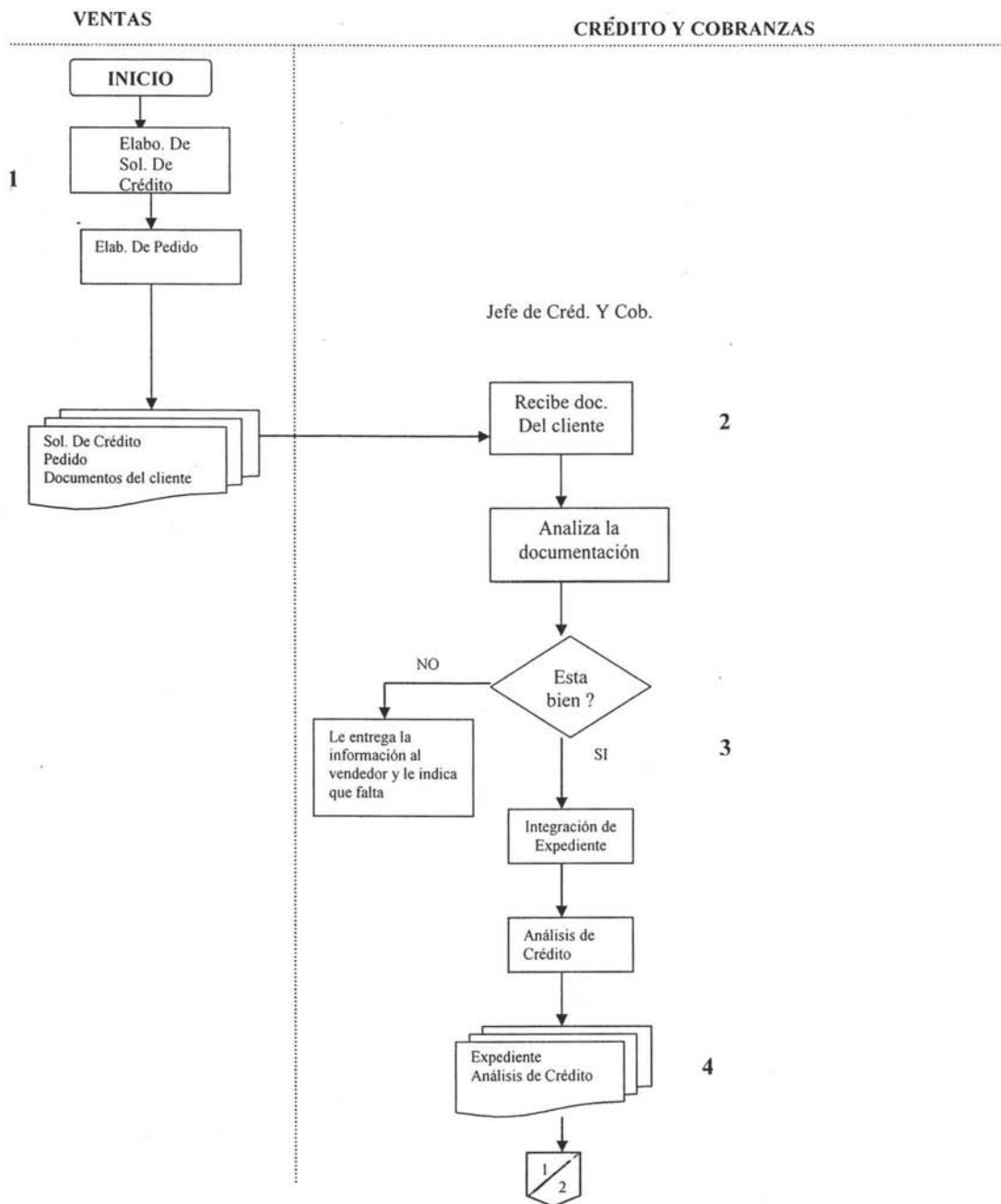
- Si esta bien todo el Jefe de Crédito y Cobranzas realiza la integración de expediente y su análisis de crédito, con algún auxiliar para su otorgamiento de línea de crédito
- Si el cliente es sujeto de crédito, realiza el informe del análisis de crédito y se entrega al Gerente de Crédito y Cobranzas para su revisión y autorización.
- El Gerente de Crédito y Cobranzas revisa y firma de autorizado la línea de crédito, y pasa la información al Jefe de Crédito y Cobranzas.
- El Jefe de Crédito y Cobranzas le entrega la documentación al Auxiliar de Crédito y Cobranzas para que se dé de alta al sistema.

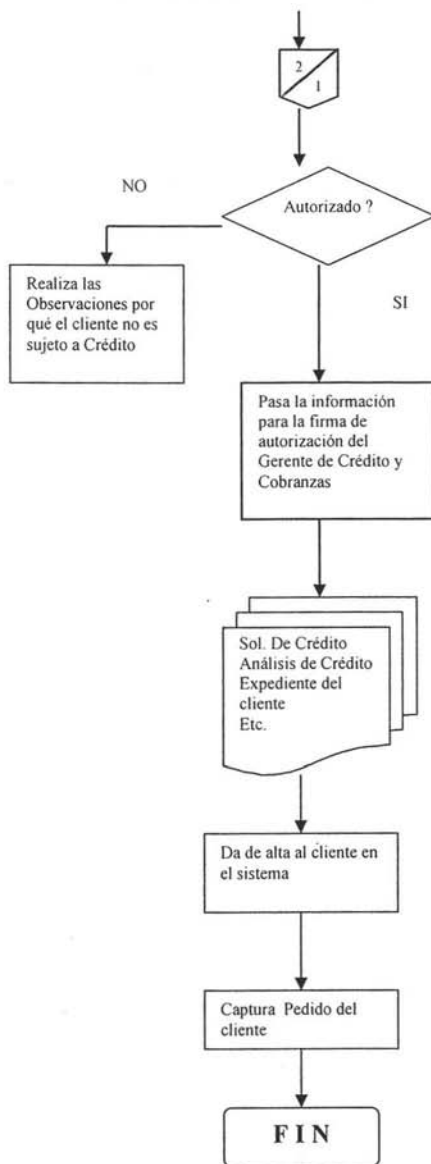


#### 4. DIAGRAMA DE FUJO

OLC

### PROCEDIMIENTO DE OTORGAMIENTO DE LÍNEA DE CRÉDITO





5

6

Fecha de Elaboración: Marzo 2005  
 Vigencia:

## 5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

**DEPTO.:** CRÉDITO Y COBRANZAS

**TÍTULO:** Procedimiento para el Otorgamiento de Líneas de Crédito.

**CÓDIGO:** OLC

**FECHA DE ELABORACIÓN:** MARZO 2005

No.	Actor/Puesto	Descripción
1	Agente de Ventas	Recaba toda la información del cliente. Llena la solicitud de Crédito (SC01) en original y copia Elabora el Pedido (PED01) en original y copia Entrega toda la información al Jefe de Crédito y Cobranzas.
2	Jefe de Crédito y Cobranzas	Recibe y firma de recibido la información del cliente al Agente de Ventas.
3	Jefe de Crédito y Cobranzas (ZM, ZF, DIST., PROY.)	Revisa la información que este completa para su autorización. No esta toda la documentación, le entrega al vendedor y le indica que falta. Si esta bien, se integra el expediente y se realiza el análisis y estudio del crédito.
4	Jefe de Crédito y Cobranzas	Autoriza el Crédito. NO es sujeto de Crédito e indica sus observaciones. SI es sujeto de crédito integra toda la documentación y se la pasa al Gerente de Crédito y Cobranzas para su firma de autorización.
5	Gerente de Crédito y Cobranzas.	Recibe y revisa la información. Autoriza.
6	Jefe de Crédito	Recibe la información el Jefe de Crédito y Cobranzas para que el cliente sea dado de alta al sistema. Captura el Pedido.

## 6. RELACIÓN DE ARCHIVOS ADMINISTRATIVOS.

No.	Documento	Uso	Tipo de Archivo	Destino y/o Localización.	Observ.
1	Pedido (copia)	Para Facturar	Temporal	Exp. Del cliente	
2	Solicitud de Crédito (original)	Solicitar Crédito	Definitivo	Exp. Del cliente	
3	Documentación del cliente (Copias Acta Constitutiva, RFC, Poderes, Etc.)	Solicitar Crédito	Temporal	Exp. Del cliente	
4	Análisis de Crédito	Solicitar Crédito	Definitivo	Exp. Del cliente	

## 7. RELACIÓN DE FORMATOS DEL PROCEDIMIENTO.

<b>Título</b>	<b>Código</b>	<b>Características físicas</b>	<b>Presentación</b>
Pedido	<b>PED01</b>	A una tinta A una cara Med. 28x22 cms. Color: blanco	Original: Crédito y Cobranzas (blanco) Copia: Ventas (amarillo).
Solicitud de Crédito	<b>SC01</b>	A una tinta Med. 28x22 cms. Color: blanco	Original: Crédito y Cobranzas (blanco) Copia: Ventas (azul).

**Instructivo de llenado para la Solicitud de  
Crédito**



**INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO SC01  
SOLICITUD DE CRÉDITO.**

<b>No.</b>	<b>Dato</b>	<b>Anotar</b>
1	Código del cliente	Escribir el código de cliente, este se da por medio del sistema
2	Tipo de movimiento.	Indicar si es alta, baja o modificación.
3	Planta.	Indicar que planta va a surtir la mercancía (MX, MTY, GDJ)
4	Fecha.	Fecha de elaboración de la solicitud.
5	Clase del cliente	La clase del cliente es si es Zona Metropolitana ZM, Zona Foránea ZF, Distribuidor DIST, Proyectos PROY.
6	Nombre del vendedor.	Poner quien es el vendedor.
7	Clave del vendedor	Esta clave la tiene que poner el vendedor de acuerdo a como este dado de alta en sistema.
8	Datos Generales.	Escribir el nombre del cliente, dirección, teléfono, etc. Estos datos se obtienen de los documentos que se le solicita al cliente como copia fotostática de identificación, RFC, etc.
9	Información de accionistas y personal autorizado.	Datos que se obtienen de la copia fotostática de la Acta Constitutiva como quines son los accionistas principales.
10	Datos del Negocio.	Se obtiene de la copia fotostática del contrato del arrendamiento del negocio, como que medidas tiene el local, la renta, etc.
11	Información bancaria.	Si el cliente tiene crédito o cuentas en el banco y qué montos.
12	Referencias comerciales.	Quienes son sus principales proveedores.
13	Crédito requerido	Datos que debe de llenar el vendedor del crédito que solicita el cliente.
14	Para uso exclusivo del Comité de Crédito.	Se anota que crédito fue otorgado, el monto y la fecha. Es importante que se indique las recomendaciones y observaciones con las que otorgo el crédito. Asimismo deben de ir firmados por el Gerente, Subgerente u Jefe de Crédito.

LOGOTIPO DE  
LA EMPRESA

**CÓDIGO DEL CLIENTE**

1

**SOLICITUD DE CRÉDITO**

Dirección de la empresa, Teléfono y sucursales

TIPO DE MOVIMIENTO	<input type="checkbox"/> ALTA	<input type="checkbox"/> BAJA	<input type="checkbox"/> MODIFICACIÓN	2
PLANTA	3	FECHA	4	CLASE DEL
NOMBRE DEL VENDEDOR		CLAVE VENDEDOR		
		6		
		7		

<b>DATOS GENERALES</b>				8
RAZON SOCIAL DEL CLIENTE				
DIRECCIÓN:				
CIUDAD	ESTADO:		CÓDIGO POSTAL	
R.F.C.	TELEFONO		FAX	
ACTIVIDAD ESPECIFICA DEL NEGOCIO				
TIEMPO DE ESTABLECIDO			NUMERO DE SUCURSALES	
NOMBRE DEL ENCARGADO DE COMPRAS			NOMBRE DEL ENCARGADO DE PAGOS	

<b>INFORMACIÓN DE ACCIONISTAS Y PERSONAL AUTORIZADO</b>		9
NOMBRE DE LOS 3 PRINCIPALES ACCIONISTAS		TELEFONO

<b>DATOS DEL NEGOCIO</b>			10
EL LOCAL QUE OCUPA EL NEGOCIO	<input type="checkbox"/> PROPIO	<input type="checkbox"/> RENTADO	NO. DE EMPLEADOS
DIMENSIONES DEL LOCAL, EN RELACION A OTROS DEL MISMO GIRO EN LA LOCALIDAD			
SI EL LOCAL ES RENTADO, PROPORCIONAR EL NOMBRE DEL ARRENDADOR			TELEFONO
MARCAS IMPORTANTES QUE MANEJA (OTROS PROVEEDORES IMPORTANTES)			



<b>INFORMACIÓN BANCARIA (DEL ALGÚN BANCO QUE HAYA OTORGADO CRÉDITO AL CLIENTE) 11</b>		
BANCO	SUCURSAL	TELEFONO
NO. DE CUENTA:		NOMBRE Y CARGO DEL FUNCIONARIO QUE LA ATIENDE
MONTO DEL CREDITO	PLAZO DEL CREDITO	
COMENTARIOS		

<b>REFERENCIAS COMERCIALES 12</b>		
NOMBRE DEL NEGOCIO		TELEFONO
NOMBRE DEL ENCARGADO DE CREDITO Y COBRANZAS		
TIEMPO DE OPERAR CON EL CLIENTE	VOLUMEN MENSUAL DE COMPRA:	CREDITO MAXIMO
SE LE DOCUMENTA EL CREDITO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	PLAZO CONCEDIDO	PLAZO EN QUE SE PAGA
OPINIÓN REFERENTE AL CLIENTE		

NOMBRE DEL NEGOCIO		TELEFONO
NOMBRE DEL ENCARGADO DE CREDITO Y COBRANZAS		
TIEMPO DE OPERAR CON EL CLIENTE	VOLUMEN MENSUAL DE COMPRA:	CREDITO MAXIMO
SE LE DOCUMENTA EL CREDITO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	PLAZO CONCEDIDO	PLAZO EN QUE SE PAGA
OPINIÓN REFERENTE AL CLIENTE		

NOMBRE DEL NEGOCIO		TELEFONO
NOMBRE DEL ENCARGADO DE CREDITO Y COBRANZAS		
TIEMPO DE OPERAR CON EL CLIENTE	VOLUMEN MENSUAL DE COMPRA:	CREDITO MAXIMO
SE LE DOCUMENTA EL CREDITO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	PLAZO CONCEDIDO	PLAZO EN QUE SE PAGA
OPINIÓN REFERENTE AL CLIENTE		

<b>CREDITO REQUERIDO</b>		<b>13</b>
VOLUMEN DE COMPRA MENSUAL		
SE SOLICITA UN CREDITO DE:		
CONDICIONES DE VENTA SOLICITADAS		
NOMBRE Y FIRMA DEL VENDEDOR	NOMBRE Y FIRMA DEL GERENTE	NOMBRE Y FIRMA

<b>PARA USO EXCLUSIVO DEL COMITÉ DE CRÉDITO DE LA EMPRESA</b>		<b>14</b>
CRÉDITO TEMPORAL MONTO:	HASTA LA FECHA:	
NOMBRE Y FIRMA DE GERENTE DE CRÉDITO	NOMBRE Y FIRMA DEL SUBGERENTE DE CRÉDITO	
NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DE CRÉDITO	NOMBRE Y FIRMA DEL ANALISTA DE CRÉDITO	
CRÉDITO APROBADO <input type="checkbox"/>	POR LA CANTIDAD DE:	CRÉDITO RECHAZADO <input type="checkbox"/>
RECOMENDACIONES:		
OBSERVACIONES		
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 0;"/> <b>FIRMAS DEL COMITÉ DE CRÉDITO Y COBRANZAS</b>		

## **Instructivo de llenado para Pedido**

---

---

---

---

## INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO PED01

### “ PEDIDO ”

NO.	DATO	ANOTAR
1	Fecha.	Anotar la fecha en que se captura al sistema.
2	Pedido.	Anotar el número de pedido de acuerdo al sistema.
3	Datos del cliente.	Anotar nombre, dirección, no. De pedido del cliente, fecha, promesa de embarque, condiciones de pago, instrucciones de embarque.
4	Datos de la mercancía.	Anotar la número de partida, cantidad, descripción del producto, precio unitario, total.
5	Acepto.	Deben de firmar de aceptado el vendedor y el cliente que están de acuerdo con el pedido.

Nota: Se integra el formato de pedido y su llenado, para que el Departamento de Crédito y Cobranzas lo reciba debidamente elaborado.

# FORMATO DE SOLICITUD DE PEDIDO

LOGOTIPO DE LA  
EMPRESA

**PEDIDO** 2

FECHA 1

DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

3

NOMBRE DEL CLIENTE Y NO.			TELEFONO
DOMICILIO			POBLACION
NO. DE PEDIDO DEL CLIENTE	FECHA	PROMESA DE EMBARQUE	VENDIDO POR

CONDICIONES DE PAGO

INSTRUCCIONES DE EMBARQUE

PART.	CANT.	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	TOTAL
		4		

ENTREGAS		
FACT.	FECHA	CANTIDAD

ESTE PEDIDO QUEDA SUJETO A LAS  
CONDICIONES GENERALES DE LA VENTA

L.A.B

5

ACEPTO

\_\_\_\_\_  
VENDIDO POR

\_\_\_\_\_  
CLIENTE

**LOGOTIPO DE LA  
EMPRESA**

**NOMBRE DE LA EMPRESA**

**PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS**

**DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

**MARZO 2005**

### **1. TITULO DEL PROCEDIMIENTO.**

Cobranza.

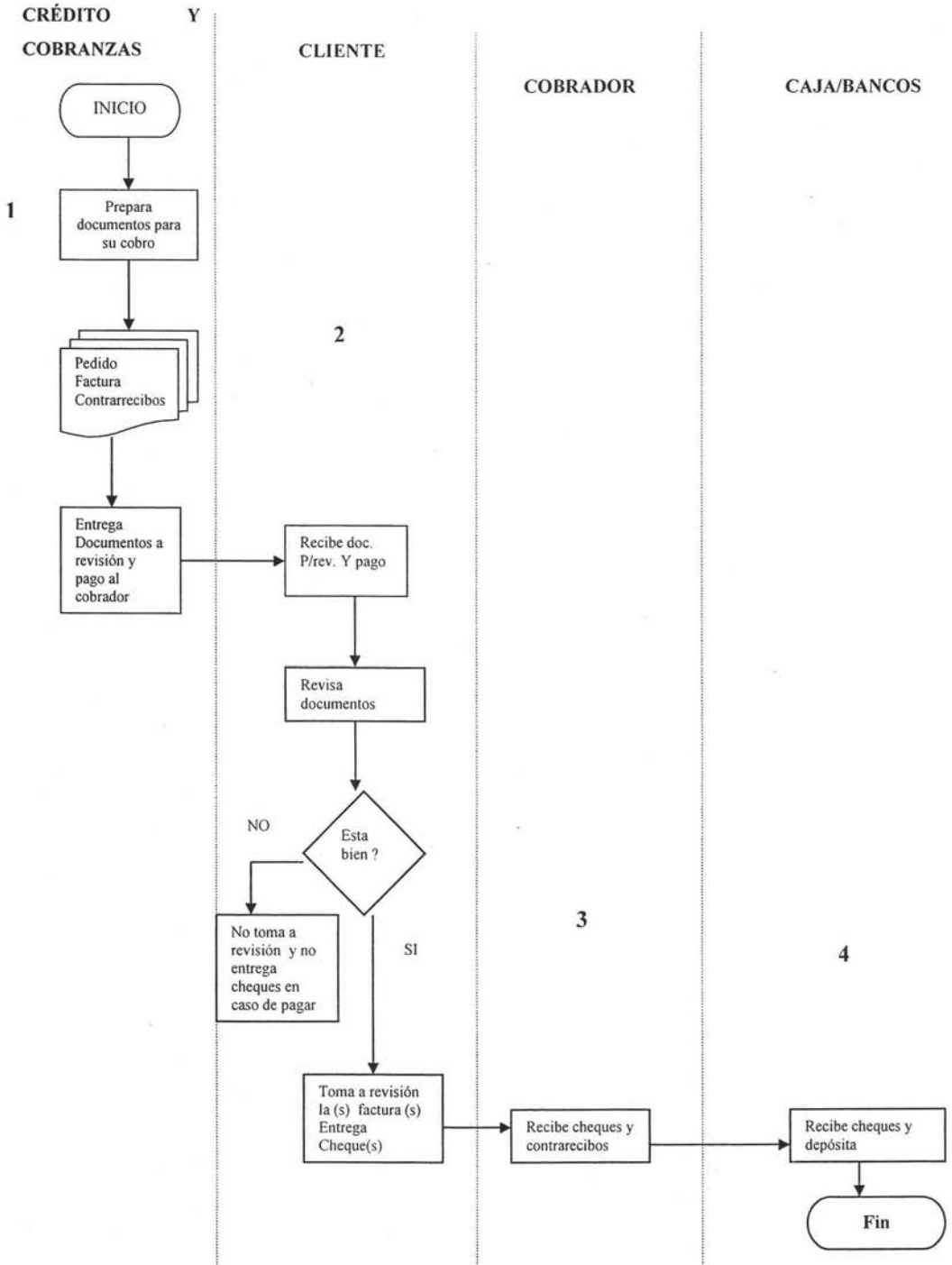
### **2. PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO.**

Eliminar que se tenga cobranza atrasada y tener un flujo de efectivo sano para que se cubran las necesidades de la empresa a tiempo.

### **3. NORMAS DE OPERACIÓN.**

- El pedido PED01 debe contener todos los datos de los productos a vender, precios, cantidades y es importante que se indique en donde se entregue la mercancía y a quién se factura.
- La factura FAC01 debe tener todos los datos del cliente que se capturo del pedido, así como se dio de alta al cliente como: código del cliente, código del producto, unidad, descripción, importe y comentarios.
- El reporte de cobranza REPC01 debe tener los datos nombre de quién elaboró el reporte, fecha de cobros recibidos, banco (de la empresa) y número de depósitos, número de reporte y fecha, a que facturas se aplica e importe, número de cheque y de que banco es el cheque que entrega el cliente.

#### 4. PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS COB.





## 5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

**DEPARTAMENTO:** Crédito y Cobranzas.

**TITULO:** Procedimiento de Cobranza.

**CODIGO:** COB.

**FECHA DE ELABORACIÓN:** Marzo 2005.

NO	ACTOR/PUESTO	DESCIPCION
1	Jefe de Crédito y Cobranzas	Prepara toda la documentación del día para su cobranza. Relaciona las facturas a revisión. Relaciona los contrarrecibos para su pago. Se los entrega al cobrador.
2	Cliente	Recibe facturas a revisión. Si esta bien las toma y a revisión, realiza el contrarrecibo. No esta bien no las toma a revisión. Si hay cheque se lo entrega al cobrador.
3	Cobrador	Recibe contrarrecibo (s) y Cheque (s). Entrega a Caja o Deposita en Banco.
4	Caja/Bancos	Recibe cheque(s) o efectivo. En caso de Bancos deposita en la cuenta de la empresa y entrega ficha de depósito. En caso de que sea Caja recibe y le entrega al cobrador ficha de recibido.

## 6. RELACIÓN DE ARCHIVOS ADMINISTRATIVOS.

No.	Documento	Uso	Tipo de Archivo	Destino y/o Localización
1	Factura Original	Cobrar al cliente	Definitivo	Cliente
2	Factura (copia 1)	Crédito y Cobranzas	Definitivo	Expediente Cliente
3	Factura (copia 2)	Almacén	Definitivo	Salidas de almacén
4	Factura (copia 3)	Embarques	Definitivo	Entregas y servicio a clientes.
5	Reporte de cobro	Cobro al cliente	Definitivo	Archivo de cobranzas.

## 7. RELACIÓN DE FORMATOS DEL PROCEDIMIENTOS

TÍTULO	CÓDIGO	CARACTERÍSTICAS FÍSICAS	PRESENTACION
Factura	FAC01	A 2 tintas A una cara Medidas 28x25 cms. Color: blanco	Original: Cliente (blanco) Rosa: Crédito y Cobranzas. Verde: Almacén Amarilla: Embarques
Reporte de cobro	REPC01	A 2 tintas A una cara Medidas 28x25 cms. Color: blanco	Oiginal: Crédito y Cobranzas. Rosa: Contabilidad.

# **Instructivo de llenado de Factura**



**INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO FAC01**  
**“ FACTURA ”**

NO	DATO	ANOTAR
1	Factura No.	Es número consecutivo que da en el sistema o que esta impreso.
2	Lugar de expedición	En donde se expide la factura.
3	Número de pedido	Anotar el número de pedido del cliente
4	Condiciones de pago	Se cobra a crédito o contado
5	Fecha	Fecha en que se elabora la factura
6	Flete	Indicar si el pagado o por cobrar
7	Bultos	La cantidad de bultos o cajas
8	Peso	Que peso tiene la mercancía
9	Vendido a:	Indicar a nombre del cliente, dirección y RFC.
10	Embarcado a:	Indicar a quien se le embarca, su dirección, teléfono, RFC.
11	Datos de la mercancía	Escribir número de partida, cantidad, la descripción, precio unitario e importe total.
12	Total	Escribir el total a pagar.

LOGOTIPO DE  
LA EMPRESA

Dirección de la empresa y  
teléfono

FACTURA NO.

1

LUGAR DE EXPEDICION

2

NUM. DE PEDIDO (ORDEN NO.) <b>3</b>		CONDICIONES DE PAGO <b>4</b>		FECHA <b>5</b>	
FLETE <b>6</b> <input type="checkbox"/> PAGADOS <input type="checkbox"/> POR COBRAR		BULTOS <b>7</b>	PESO <b>8</b>	EMBARCADO A: <b>9</b>	
VENDIDO A: <b>10</b>					
R.F.C. CLIENTE					
PARTIDA	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN		PRECIO UNITARIO	IMPORTE TOTAL
		<b>11</b>			
<b>TOTALES S</b>					<b>12</b>

CÉDULA DE  
R.F.C. DE LA  
EMPRESA

**PAGO HECHO EN UNA SOLA EXHIBICIÓN**

CONDICIÓN : EL PAGO PASTERIOR AL PLAZO CENVENIDO CAUSARA  
UN CARGO DEL %MENSUAL, A PARTIR DE LA FECHA DE DEMORA.

# **Instructivo de llenado de Reporte de Cobranza**



## INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO REP01

### REPORTE DE COBRANZAS

NO.	DATO	ANOTAR
1	Nombre	Anotar el nombre de quien elabora el reporte de listado de cobro.
2	Fecha de cobros recibidos	Indicar la fecha en que se recibieron los cobros.
3	Banco y No. De depósitos	A que banco de la empresa se va a depositar y que número.
4	Número	Poner el número consecutivo de listado de cobro.
5	Fecha	Fecha en que se elabora el reporte.
6	Número del cliente	El número de cliente que esta en el sistema.
7	Nombre	Nombre del cliente.
8	Número de factura	A que no. De factura se aplica el pago.
9	Fecha de factura	Poner la fecha de factura a pagar.
10	Valor	Escribir el importe total de la factura.
11	Descuento	Importe del descuento.
12	Valor cobrando	Importe de lo que se cobro total.
13	Número de cheque	Poner no. De cheque del cliente o no. De transferencia o efectivo.
14	Banco	De que banco es el cheque del cliente.
15	Firmas	Debe de firmar de acuerdo el Subgerente, Jefe de Crédito y Cobranzas y de quien elabora el reporte.





**LOGOTIPO DE LA  
EMPRESA**

**NOMBRE DE LA EMPRESA**

**MANUAL DE POLÍTICAS**

**DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

**MARZO 2005**

### 4.3.3. Manual de Políticas.

## INTRODUCCIÓN

El siguiente manual es el instrumento de curso de acción en la que el personal del Departamento de Crédito y Cobranzas se va a encaminar para que se logren los objetivos de la empresa. En sí es son las guías que norman la actuación y que, acatándolas, permite lograr los fines propuestos.

Las políticas de crédito y cobranza se aplica a las actividades del departamento de Crédito y Cobranzas para la ejecución de las funciones a realizar, las cuales se establecen un marco de trabajo y una guía para la toma de decisiones, en forma consistente, encaminadas hacia el logro de los fines establecidos por la empresa.

## **PROPÓSITO**

Las políticas de Crédito y Cobranzas tiene el propósito de que sean efectivas como guías generales para la toma de decisiones y expresen en detalle la forma como el personal de crédito debe de llevar a cabo la política del departamento.

## **OBJETIVO**

Es orientar y fomentar criterios definidos en el desempeño de las actividades del personal del Departamento de Crédito y cobranzas.

## Políticas de Crédito y Cobranzas

### Para el Otorgamiento de Líneas de Crédito.

1. No se darán altas de clientes urgentes.
2. El trámite de autorización de un Crédito tendrá una duración mínima de una semana que comenzará a partir del día siguiente de la recepción por este departamento de la solicitud.
3. No se le dará trámite a las solicitudes incompletas.
4. Requisitos de Crédito de Personas Morales:
  - a. Solicitud de Crédito debidamente elaborada.
  - b. Identificación oficial con fotografía de la persona que firma.
  - c. Copia de la Acta constitutiva.
  - d. R.F.C.
  - e. Alta de hacienda.
  - f. Poderes.
  - g. Estados Financieros.
  - h. Referencias Bancarias.
  - i. Referencias comerciales.
5. Limite de crédito establecido por el Departamento de Crédito y Cobranzas.
6. Se dará crédito a Personas Físicas si se cumple con lo siguiente.
  - a. Solicitud de Crédito debidamente firmada.
  - b. R.F.C.
  - c. Alta de Hacienda
  - d. Comprobante de domicilio del negocio y particular.

- e. Relación de bienes patrimoniales,
- f. Identificación con fotografía.
- g. Referencias bancarias.
- h. Referencias comerciales.

### **APLICACIÓN DE LOS PAGOS A CUENTA.**

Se deberá de capturar el monto del depósito en la cuenta del cliente.

Una vez reflejado el saldo a favor del cliente, deberá de elaborarse la factura correspondiente y asociar el saldo a favor de la factura.

Se procesa el movimiento y se verifica que el saldo del cliente que quede en ceros.

Las altas de los clientes de pago de contado se elaboraran en un plazo máximo de tres días.

## **Conclusiones**

---

---

---

## CONCLUSIONES

Como se puede observar en este trabajo la importancia que tiene el Departamento de Crédito y Cobranzas dentro de una empresa del Giro Motores Industriales y en cualquier otra empresa, así mismo podemos decir los beneficios y consecuencias que se pueda tener cuando se aplica una adecuada o inadecuada administración de dicho departamento.

También podemos decir que las empresas, por captar clientes, no se dan cuenta de que a veces otorgan créditos a clientes morosos y éste trae como consecuencia la falta de liquidez en la organización.

Por eso es importante que el Gerente de Crédito y Cobranzas deba de saber lo importante que es el de otorgar, analizar y controlar el crédito; el de establecer las políticas necesarias que le permitan recuperar oportunamente dichos créditos. El otorgarlos a personas físicas o morales que puedan cumplir con los compromisos contraídos y que tengan las garantías suficientes para cubrir los importes de los créditos.

Las políticas que establezca deben de ser acorde para poder la recuperar su cartera a efecto de tener un mayor flujo de efectivo, evitando con esto a que se recurra a créditos externos en exceso, ya que estas acciones representan un alto costo financiero lo que se refleja como una disminución en las utilidades. Por otra parte también las políticas, deberán de ser acorde con las generales de la empresa sin descuidar ningún departamento o área de esta.



Otro aspecto importante en el Departamento de Crédito y Cobranzas es de realizar el presupuesto de ingresos, esto puede ser mensual, trimestral, semestral o anual; ya que en base al cumplimiento de éste, el área de finanzas realizará su planeación tomando en cuenta los recursos a obtener, por lo que el presupuesto deberá de ser lo más apegado posible a la realidad.

Otra conclusión a la que se llegó, es la relación tan estrecha que se debe, de tener con otros departamentos, como es el caso con el Departamento de Ventas, esto implica una interrelación muy estrecha, ya que dependiendo del presupuesto de ventas va el presupuesto de cobranzas, y en la medida que no se cumpla con el presupuesto de ventas esto repercutirá en el incumplimiento de la cobranza.

Es muy importante que el Departamento de Crédito y Cobranzas se tenga los controles necesarios para determinar si se está cumpliendo con los objetivos del departamento y de la empresa; y de no ser así hacerlo ver para que se tomen las medidas necesarias y se corrija cualquier posible desviación.

Con los resultados obtenidos en la investigación se confirma plenamente la hipótesis original, que sustenta que a través, de la aplicación de un modelo administrativo para el Departamento de Crédito y Cobranzas, se facilitará el desarrollo de éste y la organización.

## **Bibliografía**

---

---

---

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Bolten, Steve E. (2000), Manual de Administración Financiera, Vol. 3, México, 187 p.
- Ettinger, Richard P. (2001), Crédito y Cobranzas, 4ª. Ed., México, E.C.A.S.A., 460 p.
- Gitman, Lawrence J. (2000), Fundamentos de Administración, , 8ª Ed. México, Prentice Hall, 761 p.
- Hernández, Sampieri Roberto, (2003), Metodología de la Investigación, 3ª. Ed. México, McGraw-Hill. 487 p.
- Macías, Pineda Roberto (1995), El Análisis de Estados Financieros, 13ª. Ed. México, E.C.A.S.A., 226 p.
- Mercado, H. Salvador (2003), Crédito y Cobranzas. México, Macchi, 485 p.
- Molina, Aznar Víctor E. (1985), Dinámica del Crédito y Cobranzas. México, E.C.A.S.A., 124 p.
- Molina, Aznar Víctor E. (2001), Estrategias para otorgar Créditos Sanos. 4ª. Ed. México, ISEF, 156 p.
- Molina, Aznar Víctor E. (1995), Estrategias de Cobranza en Época de Crisis. México, ISEF, 128 p.
- Mondello, Candace, (1993), Crédito y Cobranzas. Técnicas para manejar el Flujo de Efectivo, México, Iberoamericana, 79 p.
- Montaño, Agustín (1997), Administración de la Cobranza, México, Trillas, 142 p.
- Ochoa Setzer, Guadalupe A. (2002), Administración Financiera, 3ª. Ed., México. McGraw-Hill. 459 p.
- Shultz, William John (1997), Crédito y Cobranzas, México, E.C.A.S.A., 658 p.
- Villaseñor, Fuente Emilio (2002), Elementos de Administración de Crédito y Cobranzas, 3ª. Ed. México, Trillas, 297 p.
- Weston, John Frederick (1994), Fundamentos de Administración Financiera, 5ª. Ed. México, Interamericana, 647 p.