



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**LA IMPORTANCIA DEL ÁREA DE CRÉDITO Y
COBRANZA EN EMPRESAS QUE VENDEN A CADENAS DE
AUTOSERVICIOS**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA

P R E S E N T A:

MARTÍN COLÍN CASTAÑEDA

ASESOR: C.P. MARIO RODRÍGUEZ GUZMÁN

CUAUTITLA IZCALLI, EDO. DE MEX.

2006



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.

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo quiero dedicárselo a:

Para ti madre, que todos estos desvelos y sacrificios tengan un reflejo en este trabajo

Para mi padre, que tanto a trabajado para hacernos personas de bien

A mis queridos hermanos, Estela, Javier, Jorge y en especial a ti Christian que eres y serás una ángel muy especial en mi vida.

Para Daniela otro angelito que quiero mucho y simples estas en mi mente.

A mi amada esposa Lety que me alienta a seguir dia a dia, a pesar de todas mis fallas, te amo flaca.

A Claudia, sigue tu camino y lucha sin cesar hasta llegar al fin, estoy seguro que llegaras a ser muy grande.

A mi preciosa Arantza, te amo y espero que cuando seas grande veas que el esfuerzo por más tarde que lo hagas siempre llenara tu espíritu de tranquilidad y de nuevos retos.

A Mario mi gran Maestro, gracias a ti este trabajo no seria posible y mi espíritu seguiría en conflicto.

A mis asesores por tomarse el tiempo de revisar este trabajo, y extenderles un agradecimiento por sus cátedras en las aulas,

A mi Universidad que sin toda su ayuda no podría haber llegar a realizarme tanto profesionalmente como espiritualmente.

A todos mis compañero de la Universidad que me acompañaron y que me siguen acompañado ahora con su gran amistad: Norma, Carlos, Adrian, Julio, Gabriel, Saul, Martha, Lourdes, Lety, Ernesto, Gabriela, Elizabeth.

Con respeto y con un sincero pésame para la familia Ávila Romero a sus padres Don Tomas Ávila y Doña Aurora Romero que tanto nos cuidaron y no enseñaron.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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:

La importancia del área de crédito y cobranza en empresas que venden a cadenas de autoservicio

que presenta el pasante: Martín Colín Castañeda

con número de cuenta: 085023448 para obtener el título de:

Licenciado en Contaduría

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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 19 de Noviembre de 2005

PRESIDENTE C.P. Jorge López Marín

VOCAL C.P. Carlos González Álvarez

SECRETARIO C.P. Mario Rodríguez Guzmán

PRIMER SUPLENTE C.P. Marcelo Hernandez García

SEGUNDO SUPLENTE C.P. Celia Eugenia Galicia Laguna

Introducción	4
Capitulo I		
Los Autoservicios	8
1.1 ¿Qué son los autoservicios?	9
1.2 Antecedentes e Historia	10
1.2.1 La Historia de los autoservicios en México	11
1.3 Clasificación de los Autoservicio	17
1.4 Tendencias actuales de los Autoservicios	20
1.5 Factores que repercuten en la cartera	23
1.5.1 Comunicación con el área de ventas	24
1.5.2 Distribución y logística	25
1.5.3 Expansiones y fusiones	26
1.5.4 Economía de Escala	27
Capitulo 2		
Características Generales de la cartera	29
2.1 ¿Que son la cuentas por cobrar?	30
2.2 Procedimiento interno de las cuentas por cobrar	31
2.3 Características especiales de las cuentas por cobrar en empresas que vende a autoservicios	34
2.4 Aspectos Legales	36
2.4.1 Títulos de Crédito	37
2.4.2 Letra de Cambio	38
2.4.3 El pagaré	38
2.4.4 La carta de Crédito	41
2.4.5 Cheque	41

INDICE

2

2.5	El procedimiento legal como última instancia de cobro	45
2.5.1	Medios Preparatorios y tipos de juicios	46
2.5.2	Presentación de la demanda y su contestación	49
2.5.3	Sentencia del juez	51
2.5.4	Castigo a las cuentas incobrables	55

Capítulo 3

La administración de la cartera	58
--	-------	----

3.1	La cobranza como factor de Liquidez y rentabilidad	60
3.2	Importancia del área de crédito y cobranza	62
3.3	El costo implícito de crédito	64
3.4	Morosidad o no en autoservicios	68
3.5	Elementos y herramientas que ayudan al análisis de la cartera	70
3.5.1	Estados Financieros dictaminados	71
3.5.2	Herramientas para el análisis e interpretación de los Estados Financieros	74
3.5.3	Las Razones	75
3.5.4	Razones estándar	85
3.5.5	Análisis de la antigüedad de saldos	88

Capítulo 4

Medios de Cobranza y su financiamiento	90
---	-------	----

4.1	Gestor de Cobranza	92
4.2.	Outsourcing	96
4.3	Agencia de Cobranza	98

4.4	Seguro de Crédito	98
4.5	La Carta de Crédito	100
4.6	Fianzas	105
4.7	¿Qué es el Factoraje?	107

Capítulo 5

	Estrategias para el seguimiento de las cuentas por cobrar	116
5.1	Adelantarse a los acontecimientos	117
5.1.1	Los procedimientos internos en la gestión de riesgos	118
5.2	Medidas preventivas ante la insolvencia del cliente	123
5.3	Factores Importantes en la cobranza	135
5.3.1	Clasificación de los deudores	136
5.3.2	Otros factores que afectan la cobranza (dentro de la empresa)	138
5.3.3	Otros factores que afectan la cobranza (fuera de la empresa)	138
5.4	Motivos para el Pago	139
5.5	Fases de la Cobranza	141
5.6	Negociación en la cobranza	144

Caso Práctico

A	Datos generales de empresa usuaria y la prestadora de servicios	151
B	Desarrollo del estudio a la Cartera	153
C	Informe final	161
D	Anexos	169

Conclusiones	-----	198
Bibliografía	-----	201

Introducción

Existen trabajos que ha nadie le gusta realizar, y alguna veces hasta se convierten en fobias como tirar la basura, lavar los trastes, tender las camas y más.

En el mundo de lo negocios, modestos y grandes, también existen actividades rechazadas por la mayoría y entre ellas destaca el cobrar.

Es por ello que las carteras vencidas crecen y se convierten en un lastre que conduce a las empresas a registrar pérdidas y no son raros los casos en que la quiebra es producto de un deficiente sistema de cobranza.

Tratándose de las ventas, estas no deben considerarse realizadas, hasta que no se ha cobrado el importe del producto o servicio, de lo contrario se debe asumir que se presta y hasta se regala al comprador, y más tratándose de cadenas de autoservicio, que últimamente se han convertido en el principal escaparate del comercio en México y el mundo.

El presente trabajo tiene como finalidad ayudar a las nuevas generaciones que se involucren en el área de crédito y cobranza, a enfrentar los retos actuales, ya que el mundo con sus constantes cambios, necesita de gente con mayor conocimiento y mayores habilidades dentro de su campo de acción.

Debido a esta inquietud me propuse crear una fuente de información que pueda servir de base, para apoyar al profesional que entre a desarrollar actividades del ámbito del crédito, más aun relacionadas con las Cadenas de Autoservicios.

El presente trabajo consta de 5 capítulos y un caso práctico. En el apartado número uno, expongo brevemente como nacieron las tiendas de autoservicio a nivel mundial, y posteriormente como se dio el fenómeno en México, esto es mediante una reseña de las principales cadenas, y como se fueron desarrollándose

hasta nuestro días, o sea las tendencias que tiene estos negocios actuales y futuras. Otro punto que toco en este capitulo son los factores que directa o indirectamente influyen en la Cartera, tales como la economía a escala, la logística, la tecnología etc.

En el capítulo dos menciono las características principales de las cuentas por cobrar, un resumen de procedimiento que en forma general debe llevar los créditos, y su interacción actual con los autoservicios. Un Aspecto importante que nunca se debe dejar de lado, es el Legal que en muchas ocasiones dice un afamado refrán “más vale un mal arreglo que un buen pleito”, pero conociéndose que el área de crédito es de constantes roces con los clientes, siempre hay que tener a primera mano cual es el último recurso ante el problema de la morosidad.

El tercer capítulo La administración de la cartera, trato de mencionar la importancia que tiene el área de crédito y la valoración de la morosidad en los supermercados. Para esto muestro alguna información de revistas especializadas en el tema, además de la importancia que guarda la información financiera, las razones y algunos otros indicadores que ayuden a entender la situación de la cartera.

Para el capítulo cuatro el fin es mencionar los medios de cobranza más conocidos que se pueden dar tanto en las empresas. Estos medios van desde el Gestor de Cobranza hasta el Outsourcing, Además menciona algunas de las formas de financiamiento mas comunes como lo son la carta de Crédito en sus diferentes modalidades, Las fianzas y el Factoraje que en la actualiza es uno de los mas usados dentro del medio de los financiamientos de empresa que venden a Autoservicios, ya que en varias cadenas ellos mismos son promotores de las cadenas productivas negociases con Nafinsa directamente.

Los factores importantes que se debe mantener siempre presente para los profesionales que estén dentro de las áreas de Cuentas por Cobrar, son las técnicas y fase de una cobranza. De manera sencilla y bastante práctica, trato de,

en primera instancia ser persuasivo, o sea, hay que primero adelantarse a los acontecimientos que se pueden dar para el deterioro de los saldos, cuales son las alertas que se deben de considerar para suponer problemas con los clientes. Posteriormente, ya que se haya pasado a la siguiente fase que es la motivación al pago y la negociación del mismo, presento una serie de habilidades que debe considerarse al momento de negociar.

Para redondear este trabajo, presento un caso práctico, un análisis de las cuentas por cobrar que realiza una compañía de consultoría, a una empresa que vende sus productos a tiendas de autoservicio a Nivel Nacional. A pesar de que es muy breve involucra muchos aspectos que se viven en la actualidad tanto dentro de las empresas como la problemática que se tiene con los supermercados.

Para finalizar no obstante que esta tesis va dirigida ha empresas que venden a Tiendas de Autoservicios, muchos temas son aplicables a la mayoría de las ramas del comercio, el profesional puede desarrollara y usar algunos de lo modelos de operación aquí propuestos y adecuarlos al tipo de industria en el que se encuentre.

LOS AUTOSERVICIOS

CAPUTULO 1

1.1 ¿Qué son los autoservicios?

Son tiendas de gran tamaño que venden todo tipo de productos de consumo (en México tiendas como Wal Mart, Gigante, Comercial Mexicana, Soriana, Chedraui, son ejemplo claro de estos negocios). Entre las nuevas técnicas desarrolladas por los grandes almacenes destacan la auto selección del producto por los clientes y la política de venta al por mayor o mayoreo. Estos dos sistemas pretenden reducir los costos de gestión. Algunos grandes almacenes que han empezado a vender al por mayor suprimen los servicios de envío a domicilio. En otros se suele cobrar un suplemento por este servicio. Este tipo de establecimientos existen en todas las grandes ciudades del mundo y en ellas suele haber más de 100 departamentos distintos, en cada uno de los cuales se venden diferentes tipos de productos. Además de ofrecer una gran variedad de productos en una única tienda, los grandes almacenes ofrecen una amplia gama de servicios, como es la entrega a domicilio o por correo, concesión de créditos, a menudo emitiendo sus propias tarjetas de crédito, e incluso ofreciendo tarjeta recargables para la compra en el mismo almacén (monederos electrónicos).

La organización de un gran almacén es compleja debido a la cantidad de bienes y servicios que ofrecen. Por regla general, la dirección central la llevan a cabo cinco departamentos: el departamento de proveedores, que se encarga de comprar y fijar el precio de los productos; el departamento de promoción de ventas, que controla la publicidad, las relaciones públicas y otros aspectos relacionados con la imagen de la empresa; el departamento de personal, que se ocupa de la formación y el control de los empleados; el departamento de servicio al cliente, que se encarga de atender al público, controlar los servicios post-venta, el envío a domicilio, el marketing y el buen estado de los productos, y el departamento financiero y contable, que lleva la contabilidad, los créditos a clientes, el control de gastos y todo lo relacionado con los aspectos financieros y presupuestarios de la empresa. Cada uno de estos cinco departamentos tiene múltiples subdepartamentos. Los ejecutivos o los directores de cada departamento responden del buen

funcionamiento ante el Director General.

Ciertos grandes almacenes a veces subcontratan a empresas externas para la gestión o administración y control de alguno de los departamentos, como por ejemplo el de material fotográfico, el de reparación de calzado, artículos de belleza y ropa de diseño.

1.2 Antecedentes e historia.

No obstante que algunas grandes tiendas surgieron a partir de pequeños comercios, la mayoría provienen de las abarroteras o de ultramarinos. La primera tienda que se convirtió en un gran almacén fue el Bon Marché, creada en París en 1838. En la década de 1860 ya era un gran almacén moderno en cuanto a tamaño, organización y administración. Printemps, abierto en 1885, también en París, fue el primer gran almacén que se creó como tal. En Estados Unidos la tendencia de las tiendas de ultramarinos a convertirse en grandes almacenes tuvo lugar en las décadas de 1860 y 1870. R. H. Macy & Company, Inc., en Nueva York, John Wanamaker en Filadelfia, Marshall Field en Chicago, y la Jordan Marsh Company en Boston.

Entre las innovaciones que caracterizaban a los grandes almacenes de esta época destacan la costumbre de marcar claramente el precio en todos los productos, la posibilidad de cambiar un producto por otro o de obtener la devolución de su importe y la venta de ropa para hombres. Estas novedades, desde su incorporación, mostraron su efectividad para atraer a nuevos clientes, por ello fueron muy pronto imitadas por las tiendas especializadas.

Durante las últimas décadas del siglo XIX se produjeron una serie de circunstancias económicas y sociales que favorecieron la creación de grandes almacenes. Hay que mencionar el aumento de la población en las grandes ciudades, el crecimiento de una próspera clase media que respondía positivamente

a los mensajes publicitarios, la introducción de nuevos procesos productivos que permitían la producción a gran escala, la mejora de las comunicaciones y los transportes y el desarrollo de nuevas tecnologías que facilitaban las operaciones comerciales, como los teléfonos, las máquinas registradoras o la luz eléctrica.

El volumen de negocios de los grandes almacenes creció a un ritmo estable en la primera mitad del siglo XX. Durante las últimas décadas la creciente competencia en el sector de la distribución y venta al por menor o menudeo afecta de forma negativa a los grandes almacenes. Muchos supermercados han empezado a vender productos no alimenticios y algunos economatos o tiendas de descuento han ampliado su oferta de bienes e introducido el sistema de autoservicio.

Desde la década de 1920 los grandes almacenes han ido transformándose en cadenas comerciales o corporaciones, en las que varía el grado de control que guarda la empresa matriz sobre cada una de las tiendas; de esta forma, casi todos los grandes almacenes actuales pertenecen a una cadena comercial. En algunos casos, estas cadenas son fruto de fusiones entre grandes almacenes que conservan su propio nombre y en otros, son el resultado de la creación de nuevas tiendas por parte de la empresa matriz.¹

1.2.1 La Historia de los autoservicios en México

Al igual que en la creación de tiendas en el extranjero, en México las primeras se formaron como unos simples almacenes, y en la mayoría de los casos fueron formados por extranjeros, (emigrantes españoles y libaneses). La fundación de estos empezaba como una pequeña comercializadora de telas, y conforme las necesidades de la comunidad donde se instalaban estos almacenes fue creciendo, el número de artículos que ofrecían ha la gente fue incrementándose.

A continuación mencionare el desarrollo de algunas de las principales cadenas en México:

¹ "Grandes almacenes." *Enciclopedia® Microsoft® Encarta 2001*. © 1993-2000 Microsoft Corporación.

Chedraui

Esta cadena comercial tiene su origen en la ciudad de Xalapa, Veracruz en 1920 su nombre original era “El Puerto de Beyrouth” el cual era dirigido por sus fundadores el Sr. Lázaro Chedraui Chaya y Doña Anita Caram de Chedarui. En 1927 cambia su nombre por el de “Casa Chedraui”. Debido al incremento del nivel de operaciones cambio nuevamente su nombre al de “Almacenes Chedraui”, manejándose en ese entonces productos de mercería, ropa y todo tipo de telas con el sistema de mayoreo, semi-mayoreo y menudeo.

Durante el año de 1970 se inauguró la primer Tienda en Autoservicios en la ciudad de Xalapa, bajo el nombre de “Súper Chedraui, S.A. de C.V.”.

En el mes de Julio de 1985 se constituye la razón social "Tiendas Chedraui, S.A. de C.V." con lo que el primero de Agosto del mismo año, actuando como fusionante, se hace cargo de la operación de todas las Tiendas, que hasta ese entonces se comportaban como sociedades independientes. Hasta Marzo del 2004 cuenta con 57 tiendas.² Pero sin duda, el 2005 ha significado un año muy importante para el Grupo Chedraui, ya que en este año se adquirió la cadena de autoservicio Carrefour, la cual contaba con 29 sucursales. Actualmente, dichas sucursales forman parte de esta cadena de autoservicio Chedraui y están ubicadas en distintos estados del país. Con esta adquisición, el día de hoy cuenta **con 94 Tiendas Chedraui** y con más de 24 mil empleados.

Tiendas Comercial Mexicana

La historia de Comercial Mexicana se inicia en 1930 con la apertura de la Tienda del Centro en la cual se vendía únicamente jarcias, jergas y telas. La tienda contaba entonces con 10 empleados.

Entre 1937 a 1939, consolidada ya como una de la tiendas de mayor prestigio en su ramo, se inicio la venta de mayoreo y en 1940, con la Segunda Guerra Mundial, la exportación de telas a Canadá, Estados Unidos, China, Centro y Sudamérica. Este crecimiento ayudo a que se tomara le decisión de diversificar su ramo; en 1946 se adquiere una fabrica de cobertores de algodón y dos de aceite

²www.chedraui.com.mx/HTLM/conocenos.htm, Semblanza Histórica de las tiendas Chedraui, Servicios Comerciales y Administrativos S.A. de C.V.

comestibles, una de ellas en Guadalajara y la otra en Querétaro. Tiempo después se compro la primera fábrica de textiles, creciendo en los años subsecuentes en su ramo textil. En 1960 su edificio ubicado en la calle de Venustiano Carranza, fue ampliado y modernizado, además se incluyo la venta de artículos de confección, juguetes y enseres menores. Dos años mas tarde se inaugura su primer sucursal en la Avenida de los Insurgentes en el Distrito Federal y así fue extendiéndose hasta que en el año 1968 Comercial Mexicana extiende hacia la provincia el concepto de Tiendas de Autoservicio. Sus primeras tiendas en el interior de la Republica se instalaron en Puebla y Querétaro.

Con el crecimiento de los autoservicios Comercial Mexicana pretende incursionar en nuevas ramas del comercio, por lo cual abre su primer Restaurante en Tijuana Baja California Norte. En 1982 adquiere la Cadena de Restaurantes California. En la década de los 80's adquiere la cadena de tiendas Sumesa (ubicadas en ese entonces solo en la ciudad de México y área metropolitana)³.

Actualmente el grupo Comercial Mexicana cuenta con varias tiendas por toda la republica. Su desglose es el siguiente:

66 Tiendas Comercial Mexicana.

39 Mega Comercial Mexicana.

32 Bodegas Comercial Mexicana.

19 Sumesas.

49 Restaurantes California.

25 Tiendas Cotsco.

Grupo Gigante

El fundador de esta cadena comercial fue el Sr. Ángel Losada Gómez. En 1940 abre "La Comercial de Apan, en el estado de Hidalgo, su propio negocio de semillas, abarrotos y distribución de cerveza. En 1956 decide trasladarse a la Ciudad de México y en 1962 abre la primera tienda Gigante en Mixcoac, esta tienda en aquel entonces contaba con 64 departamentos en los que se vendían desde artículos de primera necesidad hasta animales domésticos, desde ropa y

³ www.comercilamexicana.com/web/historia, Nuestra Historia, derechos Comercial Mexicana, S.A. de C.V.

productos de farmacia hasta automóviles. Contaba con 250 empleados que laboraban en la tienda y 65 en las oficinas. Esta tienda se colocó como la más grande de Latinoamérica con 32000 metros cuadrados de superficie total.

A partir de ese momento, se planeó el crecimiento de Gigante, siendo la ciudad de México y sus alrededores, el lugar para abrir las primeras 12 tiendas entre 1963 y 1977.

Entre 1978 y 1979, Gigante dio un importante paso en su crecimiento con su expansión hacia el interior de la República Mexicana, siendo Guadalajara, la primera ciudad en provincia que recibió el impacto comercial de Gigante con 8 tiendas.

En 1992, como resultado de la adquisición de Blanco y Tiendas el Sardinero se formó Bodega Gigante, una cadena de tiendas de tipo “bodegas” localizadas en zonas populares del Distrito Federal y área metropolitana, así como en varias ciudades del centro norte, y sureste de la República.

A finales de 1993, se inició en Guadalajara el formato llamado “Súper G”, el cual está orientado a servir, principalmente, a sectores de población con poder adquisitivo de clase media hacia arriba.⁴

Grupo Gigante ha realizado algunas alianzas estratégicas con otras empresas extranjeras, como son: Radio Shack, Office Depot. Otra rama de este grupo se ubica en la gastronomía y en 1971 fundó la cadena de cafeterías Toks.

Actualmente la distribución de sus tiendas es la siguiente:

- 107 Tiendas Gigante
- 52 Bodega Gigante
- 63 Súper G
- 3 Clubes De Precios (Price Smart)
- 103 Office Depot
- 46 Restaurantes Toks.

⁴ www.gigante.com.mx/cgi-bin/homme_page/corporativo/grupo/historia, Historia Grupo Gigante, derechos Grupo Gigante, S.A. de C.V.

Wal-Mart de México

Wal-Mart de México S.A. de C.V. (Walmex) es una cadena comercial que actualmente opera 602 unidades comerciales en México, incluyendo tiendas de autoservicio, tiendas departamentales y restaurantes, pertenece al sector de comercio tanto de mayoreo como menudeo, es una controladora de cadenas de tiendas de descuento, de ropa y restaurantes, siendo sus principales productos los artículos de consumos básicos, líneas de ropa y productos alimenticios, es una de las empresas más importantes en la Bolsa Mexicana de Valores, tanto por valor de capitalización, como por su liquidez e importancia en el Índice de la Bolsa.

Wal-Mart Stores, Inc., La cadena minorista más importante a nivel mundial, es el socio mayoritario de Wal-Mart de México y su tenencia accionaría al 31 de diciembre del 2002 representa el 62 % del capital social de la compañía. Al 31 de enero 2002, Wal-Mart Stores, Inc. operaba 4,414 unidades comerciales en todo el mundo y sus ventas durante su ejercicio fiscal ascendieron a 217 mil millones de dólares.

A continuación presentare una pequeña reseña de su historia en México:

- 1958 Se abrió al público en la Ciudad de México la primera tienda Aurrerá.
- 1960 Inicia operaciones Superama.
- 1964 Inicia operaciones Vips.
- 1970 Inician operaciones Suburbia y Bodega Aurrerá.
- 1977 Las acciones de la compañía inician cotizaciones en la Bolsa Mexicana de Valores.
- 1986 La empresa cambia su razón social a Cifra S.A de C.V. (Cifra)
- 1991 Se firma un convenio de asociación con Wal-Mart Stores, Inc. (50%-50%) para la apertura de Sam's Club en México, iniciando operaciones el primer Sam's Club en Diciembre del mismo año.
- 1992 Se incorporan a la asociación las nuevas unidades de Aurrerá, Bodega Aurrerá y Superama, así como los Wal-Mart Supercenters.

Para ello se crean dos compañías: Cifra-Mart y WMHCM, de las cuales Cifra es dueña del 50% y Wal-Mart Stores, Inc., del 50%.

Cifra mantiene el 100% de sus unidades abiertas antes de Mayo de 1992.

1993 Inicia operaciones Wal-Mart Supercenter.

1994 Se incorporan a la asociación las nuevas unidades de Suburbia y de Vips.

1997 Las compañías de la asociación se fusionan en Cifra. Wal-Mart Stores hace una oferta pública de compra de acciones en la Bolsa Mexicana de Valores, adquiriendo el control de la Empresa.

Cifra permanece como empresa pública que opera todos los negocios en México (Sam's Club, Bodega Aurrerá, Wal-Mart Supercenter, Aurrerá, Superama, Suburbia y Vips).

2000 Se aprueba en Asamblea de Accionistas el cambio de razón social, de Cifra S.A. de C.V. a Wal-Mart de México S.A. de C.V. Su clave de pizarra es Walmex.

2001 Las tiendas Aurrerá se convierten a Wal-Mart Supercenter o Bodega Aurrerá.

Si echamos un vistazo a través de la historia del Wal-Mart nos podemos dar cuenta que a pesar de haber cumplido mas de 44 años en el mercado Mexicano es realmente a partir de los noventas con el convenio firmado con Wal-Mart Stores Inc., cuando esta empresa empieza la mayor etapa de crecimiento, aproximadamente el 50 % de su capacidad instalada solamente tiene 8 o menos años de haber sido inaugurada, por lo cual podemos decir que Wal-Mart es una empresa relativamente joven.

Debido a las diferencias que existen dentro de las distintas regiones y estratos económicos del país, Wal-Mart ha requerido contar con diferentes formatos de negocio para obtener los niveles de rentabilidad deseados.

Los formatos de negocio son líderes en sus segmentos y les permiten atender de una manera más eficiente las demandas de los consumidores, teniendo todos en común la capacidad de desplazar grandes volúmenes de mercancía.

Estos formatos pueden abarcar desde zonas residenciales, zonas populares, grandes urbes metropolitanas o ciudades pequeñas.⁵

La distribución hasta hoy es la siguiente:

- 162 Bodegas Aurrera
- 89 Hipermercados
- 61 Sam's Club
- 50 Suburbia
- 269 Restaurantes Vips.

Existen una gran cantidad de autoservicios esparcidos por todo México, que van desde las grandes cadenas nacionales e internacionales hasta las pequeñas cadenas locales o regionales, cada una con su propia y peculiar historia de crecimiento.

1.3 Clasificación de los Autoservicios.⁶

Como observamos en el punto relacionado con la historia de los Autoservicios (en México) las grandes corporaciones tiene una serie de variaciones con respecto a los esquemas de tiendas que presentan a público, esto va acorde con la ubicación geográfica de la tienda, y el status económico de la población donde se ubican. Debido ha esto podemos clasificar a las tiendas de autoservicio en:

Bodegas.

En este tipo de tiendas se comercializa principalmente abarrotes, mercancías generales y ropa. Sus austeras instalaciones y bajos costos de operación permiten ofrecer mayores descuentos. Su principal clientela corresponde a los segmentos de ingresos bajo y medio bajo. Estas tiendas tienen un promedio de piso de venta de unos 5400m2.

⁵ Núñez de la Peña, Francisco. Entorno Económico Wal Mart, ITESO Universidad Jesuita de Guadalajara, Diciembre 2002.

⁶ Infobasic, Análisis y consultoría. Tiendas de Autoservicio Primer Trimestre 2004,

 **Supermercados.**

Este tipo de tiendas cuenta con un piso de venta promedio de 1500m², en donde se ofrecen abarrotes y perecederos de alta calidad. Su clientela se encuentra en los segmentos de ingresos altos y medio-alto. Estas tiendas tratan de ser un comercio de proximidad, un comercio a poca distancia del consumidor.

 **Hipermercados.**

Esta clase de tiendas además de ofrecer un surtido mas amplio que los supermercados y bodegas en cuestión de abarrotes y perecederos así como mercancías generales y ropa tienen tortillerías, panaderías, tintorería, óptica, farmacias, cines, etc., para satisfacer la necesidades del cliente, y se convierten en muchas ocasiones en puntos de reunión y esparcimiento. El área de ventas promedio es de 9800m².

 **Club de Precios.**

Tiendas de medio mayoreo y mayoreo en las cuales se tienen que pagar una membresía anual. Su mercado objetivo son los pequeños y medianos comerciantes, quienes reciben un importante descuento en el precio de las mercancías al comprar en grandes volúmenes. Este tipo de tiendas tiene una variación en cuanto al área de piso de venta, ya que van desde los 5000m² hasta los 10100m².

 **Mini Supermercados.**

Este formato de tiendas trata de sustituir a las tradicionales tiendas de la esquina o estanquillos, aquí se vende abarrotes y artículos de limpieza. Estas tiendas han proliferado ya que el tamaño de las mismas permite ubicarlas en diferentes lugares como, gasolineras, carreteras, zona de oficinas y fábricas, zona turística. etc., La mayoría de estos mini súper son franquicias las cuales ofrecen una capacitación con respecto a la organización y formación de estos establecimientos.

A continuación se presenta una tabla para mostrar el crecimiento que han tenido estos negocios en los últimos años.

Tabla 1.3⁷**Expansión en unidades (2002-2005e)****Tiendas por cadena**

Cadena	2002	2003	2004	2005e	03/02	04/03	05/04e
Wal-Mart de México	335	372	410	460	11.0%	10.2%	12.2%
Controladora Comercial Mexicana	170	175	181	194	2.9%	3.4%	7.2%
Grupo Gigante	348	359	374	407	3.2%	4.2%	8.8%
Organización Soriana	118	138	162	200	16.9%	17.4%	23.5%
Total	971	1044	1127	1261	7.5%	8.0%	11.9%

Tiendas por formato

Formato	2002	2003	2004	2005e	03/02	04/03	05/04e
----------------	-------------	-------------	-------------	--------------	--------------	--------------	---------------

Tiendas de descuento

Comercial Mexicana	71	69	66	65	-4.2%	-2.9%	-1.5%
Gigante	106	110	107	108	3.8%	-2.7%	0.9%
Soriana	116	128	132	139	10.3%	3.1%	5.3%

Bodegas

Bodega Aurrerá	116	140	162	186	20.7%	15.7%	14.8%
Bodega Comercial Mexicana	34	33	32	36	-2.9%	-3.0%	12.5%
Bodega Gigante	56	54	52	54	-3.6%	-3.7%	3.8%
Mercado Soriana	0	4	18	41	N.A	350.0%	127.8%

Supermercados

Superama	44	44	48	54	0.0%	9.1%	12.5%
Sumesa	17	18	19	20	0.0%	11.8%	5.3%
Súper G	64	61	63	65	-4.7%	3.3%	3.2%
Superprecios	42	42	46	65	0.0%	9.5%	41.3%

Hipermercados

Supercenter Wal-Mart	75	83	89	98	10.7%	7.2%	10.1%
Mega	27	33	39	46	25.9%	14.7%	17.9%

Clubes de Precio

Sam's Club	50	53	61	69	6.0%	15.1%	13.1%
Cotsco	21	23	25	27	9.5%	8.7%	8.0%
Price Smart	2	3	3	0	50.0%	0.0%	100.0%
City Club	2	6	12	20	200.0%	100.0%	66.7%

⁷ Fuente Walmex, Comerc, Gigante, Soriana y estimaciones de ANTAD e: estimado

1.4 Tendencias actuales de los Autoservicios.

A las cadenas de autoservicio y sus proveedores les ha llegado el momento de demostrar si están en condiciones de disputarles, a las agresivas cadenas extranjeras un consumidor que si bien gasta menos y está a la caza de la promociones, de todos modos exige un buen servicio.

La crisis y la llegada de nuevas tiendas fue lo que, indiscutiblemente, hizo que se implementaran nuevas estrategias que, además de permitir ahorrar, bajar costos y mejorar servicios, motivó seguir siendo competitivo y mantenerse en la lucha por el mercado”

Podremos enfatizar en algunos aspectos que marcan perfectamente la tendencia que tiene las cadenas de autoservicios para acercarse de nuevos cliente y esto son:

La tecnología.

Si no existieran Wal-Mart ni una economía globalizada, seguramente la industria del comercio no tendría que preocuparse por la tecnología. A la llegada de este consorcio a México traía una serie de conceptos avanzados en cuanto a la tecnología, muchos años más adelantados que los negocios mexicanos. La implementación de nuevas tecnologías ayuda a las empresas a conocer con precisión, el nivel de inventario, ventas, nivel de satisfacción del cliente etc., trayendo como consecuencias ahorros considerables.⁸

A raíz de lo anterior las cadenas de autoservicio nacionales se vieron obligadas a mejorar tecnológicamente hablando, varias, si no es que la mayoría, cuentan con portales en Internet, cuya facilidad de manejo de la información que contienen ayudan a los cliente adquirir los productos que se venden y a los proveedores a recibir una serie de servicios, que ayudan a interactuar con mas fluidez con la relación de los autoservicios.

Presento algunas direcciones de Internet de las principales cadenas de autoservicios:

⁸ www.sinerfgiaempresarial.com.mx. Nueva tecnología para industria del comercio, Nury Rosas Soledad, 19 de Febrero 2004. número 16.

www.provecomer.com.mx

www.gigante.com.mx

www.walmartmexico.com.mx

www.chedraui.com

www.soriana.com

Para finalizar , no solo externamente las tiendas de autoservicio se han desarrollado, internamente cuenta con sistemas muy sofisticados y vanguardistas que compiten cada día por tener también el mejor sistema, para optimizar como se indicaba en un principio la relación de negocio y de venta.

Políticas de compra⁹

El control del mercado que tienen estas empresas es mas del 30% de las ventas al menudeo (proporción que crece cada día con la apertura de centros comerciales) por tal razón muchas empresas grandes, pequeñas y medianas ven es los autoservicios como una meta para lograr su desarrollo, pero este sueño se puede convertir en pesadilla.

Con prácticas de pago que van desde lo común (grandes plazos de crédito) hasta lo corriente (descuentos indiscriminados y sorpresivos), las grandes tiendas colocan al los proveedores entre la espada y la pared: el que no vende a las grandes cadenas ponen en entredicho su futuro, mientras que el que lo logra se enfrenta a políticas tan difíciles y procesos tan inciertos, que arriesgan la viabilidad de su negocio.

Los macro almacenes saben el poder que tiene y lo aprovechan plenamente.

El problema no son las agresivas políticas de compra que establecen las cadenas, tanto en precio como en condiciones de entrega y devolución, estas aunque ventajosas (y si no te compro a ti, le compro a tu competencia), son los proveedores quienes deben decidir si es que se vende o no sobre las condiciones fijadas.

⁹ www.expansion.com.mx/prnfriendasp?cve=878_41, Amar a Dios en Tierra de Indios, Revista Expansión, Chelminsky Adina, 11 de Diciembre 2003

Otro punto injustificable es cuando los términos de pago son modificados sobre la marcha, al estar los anaqueles de los autoservicios poblados de la mercancía. Empiezan los descuentos automáticos (por lento desplazamiento, por promociones y baratas especiales, por horario de verano etc.). Los proveedores aceptan impotentes, los recortes en sus pagos. Se resignan a cobrar menos, e irónicamente esperan volverles a vender.

Ya por último estas desventajas se intensifican si existe el reclamo de pedir explicaciones o aclaraciones al respecto. El proceso es lento y burocrático e impersonal; una guerra de nervios donde gana el que más aguanta.

Sinergia de Autoservicios.

La unión mercantil de varias cadenas comerciales (Gigante, Soriana, Comercial Mexicana) se ha denominado Sinergia de Autoservicios, esta enfocada para enfrentar la agresiva competencia presentada por Wal-Mart, pero estratégicamente no esta orientada a mejorar su logística, sino a conseguir precios bajos con sus proveedores. El negociar precios con sus proveedores juntando sus volúmenes de compra podría presionar a los proveedores a negociar un mejor precio que al líder.¹⁰

La clave del éxito debe basarse en que Sinergia de Autoservicios funcione como una sola empresa, pero la prueba de que esto no es así, es que la misma idiosincrasia, la cultura y las políticas de cada cadena es un obstáculo que tendrán que quitar si quieren que avance la Sinergia.

Logística.

Por este medió se trata de eliminar el oferteo por temporadas que se tenían tradicionalmente, ya que como la distribución de la mercancías, la negociación con los proveedores y hasta con el mas mínimo detalle logístico esta encaminado a abatir costos y ver reflejado este ahorro en el importe de sus precios, Un ejemplo de la logística es la cadena Wal-Mart. Desde que llego a México en 1991 a la compañía no le satisfizo la fórmula de suministro empleada

¹⁰ www.sinerfgiaempresarial.com.mx. Limita sus operaciones Sinergia de Autoservicios, Nury Rosas Soledad, 31 de Octubre 2003, número 14.

por los autoservicios. En lugar de continuar con la costumbre de que los proveedores hicieran entregas de sus productos en cada tienda y de que todo formato de establecimiento tuviera su propio sistema, esta cadena implantó sus propios centros de distribución centralizada, como parte de un mecanismo al que denominan resurtido automático, un modelo de inventario de tres pasos.

En el momento en que las cajas en las tiendas cobran un artículo, este se descuenta electrónicamente de las existencias; cada movimiento queda registrado en un centro de operaciones nacional, ubicado en las oficinas centrales y de donde parte el pedido electrónico al proveedor. La información que se genera diariamente con los millones de operaciones está al alcance del personal de las tiendas, de los centros de distribución y de los suministradores, quienes así saben cuando y cuánto abastecer de sus productos. Con esta fórmula, que ha reducido el uso de papel, se surten entre un 25 y 30% de los artículos, que por alta rotación representan 80% del total de las mercancías.

La estrategia de centros de distribución está siendo adoptada por más cadenas en México. Esto quiere decir que las cadenas extranjeras van un paso más adelante que las nacionales.

1.5 Factores que repercuten en la cartera.

Para comenzar con el estudio de la cartera de empresas que se dedican, a la venta en tiendas de autoservicio, expondré algunos factores que puede repercutir en la recuperación de la cartera. Mencionare algunos puntos importantes como lo son, la comunicación con ventas, la distribución y logística, promociones y descuentos, la expansión, economías de escalas, estos puntos afectan directamente al control de la cartera por eso es importante recalcarlos y hacer un breve estudio de ellos.

1.5.1 Comunicación con el área de ventas¹¹

En la llamada sociedad del conocimiento, la comunicación juega un papel fundamental. En las sociedades tradicionales el intercambio de la comunicación personal se establecía, principalmente, a través del cara a cara. El desarrollo de las nuevas tecnologías ha ampliado las posibilidades de transmitir, con mayor rapidez y volumen, la información dentro de las organizaciones; pero no por estos desarrollos se puede asegurar una comunicación eficaz y oportuna.

De manera muy básica se sabe que las empresas estructuran su comunicación en dos niveles: la **comunicación interna**, dirigida hacia los llamados públicos (clientes) internos de la empresa y que está formada por todos los mensajes (la información) que comparten los miembros de una misma organización, y la **comunicación externa** dirigida a los públicos externos de la compañía y que deberían ser capaces de transmitir los mensajes basados en la cultura de la organización.

Tomando como base la comunicación interna y trasladando el ejemplo a los problemas que acarrea la falta de la misma entre el área de ventas y cartera, podemos decir que es un punto neurálgico, ya que el departamento de crédito y cobranza depende en mucho, de que las negociaciones que ventas realice con el comprador de una cadena de autoservicios, sean claras y comunicadas de forma rápida y eficaz.

A continuación expondré algunos puntos relevantes que se dan por la falta de comunicación entre los departamentos de ventas versus cuentas por cobrar y sus consecuencias:

- ✚ **La diferencias en la facturación:** esto se da normalmente por que la negociaciones no se registran oportunamente en un sistema de administración de precios (esto varia de acuerdo a los sistemas informáticos que lleve cada empresa) ya que una negociación que no pasa oportunamente, o con errores, traerá como consecuencia diferencias al momento del cobro. Como resultado de estos fallos en la

¹¹ Piñuel, J.L.; Teoría De la comunicación y gestión de las organizaciones, Síntesis /Experiencias e investigaciones 3, Madrid España ,1997

liquidación comienza a dificultarse el manejo interno del departamento de crédito y cobranza ya que quedan cuentas sin saldarse, y por ende el número de eventos por esta falta de comunicación se incrementa.

- ✚ **Fijación de límites de tiempo:** en cuanto a la negociación de los precios, el trato de con las cadenas de autoservicios es muy complicada ya que las áreas de compras no sólo llevan una cuenta y por ende el volumen excesivo de proveedores y productos que manejan, trae como consecuencia que se pierdan los límites o negociaciones de fechas pactadas; si una fecha es mal alimentada por el cliente esto también repercute en los costos y en una recuperación lenta, debido a las aclaraciones que posteriormente se tendrían que realizarse.
- ✚ **Las negociaciones especiales hechas con los clientes y no manifestadas a ningún departamento involucrado:** se plasman al momento de cobrarle al cliente, normalmente paga menos de lo estipulado, haciendo referencia a negociaciones por aperturas, ofertas especiales, promociones etc.

El manejo de la información se ha convertido en una herramienta de trabajo esencial, y sin duda alguna, la forma de comunicarse dentro de las organizaciones es clave para el funcionamiento de las mismas. Por eso es importante saber resolver las situaciones en las que saber quien, qué, como, cuándo, a quién, con que efecto, por que canal y donde lo comunica son clave.

1.5.2 Distribución y logística¹²

Desplazar y almacenar con eficiencia insumos y mercancías es mucho más que una moda en la manera de hacer negocios. Representa la diferencia competitiva en el mundo globalizado.

Haciendo referencia a una definición de Jaime Ibáñez, director de Rider de México, con respecto a que es Logística él dice que: “logística es aquello que permite mover materias primas de las plantas elaboradoras y productos terminados

¹² www.expansion.com.mx/prnfriendasp?cve=717_12, La importancia de moverse bien, Revista Expansión, Domínguez Parra Elia, 4 de junio 1997.

hacia el consumidor final, a través de una cadena de distribución, para que en uno y otro caso, lleguen al destino en buenas condiciones y en el momento oportuno”.

La anterior definición nos ayuda a enmarcar dos premisas importantes que afectan a la cartera, una **es la entrega del producto** en buenas condiciones; las tiendas de autoservicios están normadas por una serie de políticas de entrega en cuanto a la calidad, higiene y puntualidad, y sobre todo tratándose de productos perecederos. Bajo estas circunstancias una mala entrega con producto dañado puede traer como consecuencia, devoluciones, mermas, y en el momento del pago descuentos adicionales al no manejar adecuadamente la logística y distribución de los productos. **La puntualidad** es otro aspecto muy importante que debe cuidarse. Las tiendas tienen horarios específicos para recibir mercancía basándose también en la tecnología de que manejen. Un documento fuente que respalda el proceso de entrega oportuna como lo son los folios de entrega, contrarecibos, hoja de recibo etc. es un material importante para el área de crédito y cobranza, si por alguna circunstancia no se entrega a tiempo y por ende el cliente no da el documento de entrada, se puede correr el riesgo de:

- ✚ Que el producto se extravíe o entregue mal,
- ✚ Que la tienda reciba sin dar ningún documento que ampare dicha entrega.
- ✚ Que la recuperación del documento fuente se retrase.

Todo esto traerá como consecuencia retrasos, problemas y aclaraciones que se reflejarán sin duda en la cartera.

1.5.3 Expansiones y fusiones.

Con referencia a las expansiones y fusiones hemos visto que a lo largo de la historia se han dado esta clase de acontecimientos, en el pasado las pequeñas cadenas o con problemas económicos (ejemplo de estos fueron las Tiendas Blanco y El sardinero) eran compradas por las grandes cadenas comerciales, o con más fortaleza financiera. Ahora recientemente se dieron fusiones entre empresas nacionales como extranjeras, esto fueron los casos de Gigante con la compañía francesa Carrefour, Comercial Mexicana con K Mart y Auchan y la más fuerte y sonada hasta la fecha es la de Aurrera con Wal Mart. Pero también existieron los

divorcios entre las fusiones. Todo este movimiento trae repercusiones en las áreas de crédito y cobranza, ya que las constantes aperturas de tiendas, acarrearán el problema de analizar las condiciones comerciales que tenían las empresas fusionadas, y mientras se establece esta nivelación las áreas de crédito tiene que estar pendiente de en que situación queda las cuentas por cobrar, es importante recalcar que la administración de este tipo de problemas es vital para no dejar facturas pendientes de pago o diferencias en el pago, por la variación que puedan existir entre los precios negociados.

1.5.4 Economía de Escala

Es una reducción de los costes de producción consecutiva al incremento de la producción. Permite mejorar la productividad de una empresa. La economía de escala puede ser igualmente definida como una disminución de los costes unitarios como resultado de un incremento del volumen de negocios de la empresa por un escalonamiento de los gastos fijos.¹³

Se trata sencillamente de un conjunto de empresas de una determinada región, dedicado a una misma rama productiva y en el que cada uno de sus integrantes agrega valor a la cadena. Es "una economía de escala, con transferencia de tecnología y disponibilidad de recursos humanos calificados", según The Southern Una estructura horizontal entre empresas de un mismo sector. Sus finalidades se pueden resumir en los siguientes puntos:

 **Genera mayor valor agregado.**

Una región no sólo se dedica a la producción de materia prima sino que se involucra en la fabricación de artículos de productos terminados.

 **Menor costo unitario de los insumos.**

Dado que en un cluster (unión estratégica) varias empresas adquieren grandes cantidades de la misma materia prima, pueden negociar un precio conjunto menor.

 **Poder de negociación.**

Como un solo representante puede negociar por muchas firmas, es

¹³ Véase el punto 1.4 Tendencias actuales de los autoservicios "sinergia".

difícil que los clientes desaten una guerra de precios que perjudique a productores.

 **Estandarización de los productos.**

Si uno de los miembros de un cluster logra contratos con clientes de clase mundial, obligará a sus proveedores a ajustarse a sus estándares.

 **Garantía de abastecimiento regular.**

Las compañías que cooperan entre sí pueden cubrirse con los inventarios de otras corporaciones de la región, para no descuidar el abasto a clientes.

 **Reportes gerenciales para el manejo administrativo.**

Es posible que se compartan procesos administrativos claros, que hagan más eficientes las operaciones de todo el complejo.

 **Manejo eficiente de la información.**

Ninguna empresa se rige como única generadora de conocimientos. Éstos se producen en todos y cada uno de los actores que, sin embargo, los comparten como si se tratara de un solo negocio.

Todos estos puntos se reflejan en la competitividad de las empresas tanto grandes como pequeñas, y por tanto hacen que los proveedores de estas cadenas, también tengan esa competencia por mejorar precios y servicio, esto incluye a los departamentos de Crédito y Cobranza que tiene que mejorar sus técnicas de recuperación y análisis de las cuentas por cobrar.

En el siguiente capítulo tocaremos las características especiales que tiene el manejo de las cuentas por cobrar y del departamento de crédito y cobranza.

CARACTERÍSTICAS DE LA CARTERA

CAPUTULO 2

2.1 ¿Que son la cuentas por cobrar?

En los Estados Financieros existe un rubro importante para aquellas empresas que manejan el crédito, como por ejemplo las empresas que venden sus productos a los autoservicios, estas son las Cuentas por Cobrar.

Con el objeto de precisar el significado del término de Cuentas por Cobrar mencionare algunas definiciones:

- ✚ Aquí se definen todos los conceptos que se pueden utilizar cuando se esta realizando un cobro a un cliente, sobre todo para definir cómo es que está pagando el cliente. Ejemplos: cheque, efectivo, nota de crédito, etc. A cada concepto es posible definir si se trata de un abono o de un cargo y asociarle un formato de impresión para que, por ejemplo, se pueda imprimir un recibo al mismo tiempo que se liquida una cuenta por cobrar.
- ✚ Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados y otorgamiento de prestamos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten o pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles tales como efectivo, aceptaciones, etc., y que por lo tanto pueden ser cobrados.
- ✚ Las cuentas por cobrar constituyen una función dentro del ciclo de ingresos que se encarga de llevar el control de las deudas de clientes y deudores para reportarlas a los departamentos de Crédito y Cobranza, Contabilidad, Tesorería y Finanzas.
- ✚ Las cuentas por cobrar pueden ser el total de todo el crédito extendido y/o los dispuesto de un crédito concebido por una empresa a sus clientes; por lo consiguiente, esta cuenta del Estado de Posición Financiera Representa cuentas no pagadas adeudadas a la empresa.
- ✚ Su objetivo primordial es el de registrar todas las operaciones originadas por adeudos de clientes, de terceros o de funcionarios y empleados de la compañía.

- ✚ Las cuentas por cobrar fundamentalmente son un instrumento de mercadotecnia para promover las ventas, el director de finanzas debe cuidar que su empleo ayude a maximizar las utilidades y el rendimiento de la inversión y que no se abuse del procedimiento hasta el grado en que el otorgamiento de créditos deje de ser rentable y atractivo en términos de rendimiento sobre inversión.

A través del tiempo en nuestro país se ha visto un incremento en el comercio; las tiendas de autoservicios han evolucionado de tal forma que el crédito que se les otorga es fundamental para su desarrollo y crecimiento.

2.2. Procedimiento interno de las cuentas por cobrar

Para ejemplificar el desarrollo de las cuentas por cobrar en las empresas expondré un pequeño esquema que puede ser aplicado en la mayoría de las empresas.

La primera línea de análisis o sea, aquella que se refiere a las operaciones que se realizan en la empresa es muy laboriosa y aquí sólo presentaremos ejemplos de algunas operaciones significativas¹.

¹ www.claveempresarial.com/empresa/notas/nota000807a.shtml. Funciones básicas de las empresas, Revista Clave Empresarial, E. Silva Jesús, 7 de Agosto 2004

Área funcional	Operaciones que realizan
Cuentas por cobrar	Recibe:
	Ventas realizadas (renglón de cada <u>factura</u>)
	Descuentos realizados
	IVA por pagar
	Devoluciones de clientes
	Notas de cargo por clientes
	Facturas al cobro no cobradas
	Facturas cobradas no depositado el cobro
	Facturas cobradas y depositado el cobro
	Entrega:
	Cobranza realizada por factura
	Notas de crédito
	Notas de cargo
	Cobranza en litigio
	Facturas no cobradas total
	Facturas no cobradas parcial
	Facturas para cobro no vencidas
	Facturas para cobro vencidas
	Facturas incobrables (pérdidas).

Como podemos observar en estas operaciones hay muchas que son de registro definitivo y otras que son de trámite o tránsito, las cuales podemos llamar de gestión o sea el proceso intermedio entre lo que debería suceder y lo que realmente suceda o esperado. Usualmente de todo el trabajo que realiza un departamento, sólo se conoce hasta que se registra, mientras tanto no existe información de lo que está sucediendo en un área.

Hay empresas que les interesa de sobremanera esos procesos intermedios, por ejemplo los bancos tienen cuentas de tránsito, como Matriz y Sucursales, Corresponsales, Control Interno, etc. Podemos definir que a mayor vigilancia que deseemos mayor será el número de esas cuentas de tránsito.

La contabilidad se debería diseñar para registrar no sólo lo que ya sucedió, sino lo que está sucediendo, de esa manera, se puede tomar acción, cuando no sucedan las cosas y no como es usual, que se trata de revivir al niño ahogado tapando el pozo. Para tal acción en la actualidad las herramientas tecnológicas como Computadoras, Programas, Internet ayudan a simplificar el tiempo y credibilidad de las operaciones intermedias que genera el departamento de cuentas por cobrar.

La responsabilidad de cuentas por cobrar por cobranzas o mejor crédito y cobranzas comienza en cuanto se emiten las facturas por las ventas realizadas y termina en cuanto se ingresa el dinero que se menciona en las facturas. Veamos algunas de las funciones básicas que puede realizar el departamento de cuentas por cobrar, esto no significa que se pueden aplicar para todas las empresas, esto depende de la estructura y el ramo:

Funciones generales de Crédito y Cobranzas

- Análisis de crédito. (a)
- Concesión de líneas de crédito.(a)
- Concesión de créditos cancelación de créditos(a)
- Conciliación de facturas emitidas, contra producto entregado.
- Clasificación de la facturación, por fecha de cobro.
- Envío a la presentación de las facturas.

- Conciliación de facturas por cobrar, contra facturas entregadas
- Clasificación por fecha de promesa de cobro.
- Envío al cobro de las facturas.
- Conciliación de facturas que debieron mandarse cobrar, contra las realmente tramitadas
- Conciliación de facturas enviadas al cobro, contra realmente cobradas.
- Cobranza y depósito en banco o en caja general.
- Conciliación de facturas cobradas, contra depósitos realizados.
- Descargar las facturas cobradas de la cartera.
- Elaborar notas de crédito por diferencias.
- Elaborar notas de crédito por devoluciones.
- Informes de resultados.

(a) Para efectos de control no es recomendable que una misma área realice y autorice las líneas de crédito, es recomendable que el estudio de crédito lo elabore un tercero, y conjuntamente con el área de ventas ponerse de acuerdo en los montos de los créditos.

Estas actividades pueden hacerse todavía más complejas, por las modalidades de pago de algunos clientes, por ejemplo: **Autoservicios**.

La actividad de la empresa dedicada a crédito y cobranzas puede llegar a ser una de las funciones más críticas; ya que dependiendo del giro y las formas de comercialización de una empresa, si esta área no opera eficientemente puede retrasar la cobranza a grado tal, que la empresa se quede sin liquidez para continuar su operación.

2.3. Características especiales de las cuentas por cobrar en empresas que vende a autoservicios

La meta de las mayoría de las pequeñas como de las grandes empresa en vender algún día sus productos a las tiendas de Autoservicio. Después de todo ellas controlan cada día más las ventas al menudeo (y también de mayoreo con la

apertura de los Club de mayorista) en el país. Cuando este sueño llega a concretarse, muchas veces suele convertirse en una triste pesadilla.

“Con prácticas de pago que van desde lo común (plazos de crédito elevados) hasta lo corriente (descuentos indiscriminados y sorpresivos), las grandes tiendas colocan a las empresas productoras entre la espada y la pared: el que no vende a estas gigantes ponen en entredicho su futuro, mientras que el que lo logra se enfrenta a políticas tan difíciles y procesos tan inciertos, que arriesgan la viabilidad de su negocio”²

Los macro almacenes saben el poder de negociación que tienen y lo aprovechan enteramente, ya que obligan a sus proveedores a aceptar términos y políticas injustas, tanto en las condiciones de entrega y devolución como en el precio. Estas, aunque ventajosas (“y si no te compro a ti, le compro a tu competidor”), son productos del libre mercado, y cada pequeño empresario debe decidir si se vende o no bajo estas condiciones.

Otras tácticas que utilizan las grandes Tiendas (incluso los pequeños también) es cuando los términos de pago son modificados sobre la marcha, por diferentes circunstancias como lento desplazamiento, fallas en control de calidad, problemas en el empaque y algunas otras pequeñas que las mismas cadenas fomenta, ya que pretenden cargar estos problemas directamente a sus proveedores mediante descuentos automáticos. Los distribuidores aceptan impotente, los recortes en sus pagos. Se resignan a cobrar menos de lo planteado, esperando por lo menos recuperar, y sarcásticamente anhelan volver a vender.

La desventaja ante las grandes cadenas de autoservicios se intensifica si existe alguna petición de explicaciones o aclaraciones al respecto, este proceso es lento y morosa; una virtual guerra de nervios en donde gana el que mas aguanta, que por cantidad de recursos (humanos y monetarios) generalmente es el enorme corporativo.

² www.expansion.com.mx/prnfriendasp?cve=878_41, Amar a Dios en Tierra de Indios, Revista Expansión, Chelminsky Adina, 11 de Diciembre 2003

En un momento en que las fuentes alternativas de capital de trabajo son nulas, estas prácticas son especialmente severas y amenazadoras. Al tener que financiar sus ventas sin apoyo, las empresas de todas las medidas, se vuelven sumamente vulnerables a tales caprichos: retraso de pagos y los descuentos imprevistos muchas veces marcan la diferencia entre sobrevivir o quebrar.

2.4. Aspectos Legales.

A continuación se estudiarán los documentos que respaldan la operación de la venta que constituye un derecho del acreedor a cobrar por su importe, así como la obligación del deudor de pagarlo. Son prueba de la operación comercial y deben de contener todos los requisitos legales y datos necesarios para su validez jurídica.

- a) Factura: Es el documento comercialmente más conocido, contiene todos y cada una de las condiciones a que se obligan las partes (cliente y proveedor) en una compraventa. Entre sus requisitos más importantes están: Folio, fecha, cédula fiscal, nombre y domicilio del cliente y proveedor, producto, cantidad, precio, plazos, datos del impresor etc.
- b) Contra-recibos: Es un resultado de la práctica comercial. Es un documento que lo único que acredita, es que la empresa acreedora presentó documentos a "revisión"; no es un documento que permita acreditar una compraventa. Sus requisitos siempre están a criterio de quien lo expida.
- c) Talón de embarque: También se llama carta de porte, o guía aérea y es el comprobante en el que el transporte (camión, avión, ferrocarril) emite como constancia de haber recibido la mercancía y su compromiso de entregarla al destinatario.
- d) Remisiones: Son documentos originados por la práctica mercantil que deben contener la firma y sello del comprador, como prueba de la entrega de mercancía

2.4.1. Títulos de Crédito

En la historia moderna de la vida Jurídico-Comercial, uno de los fenómenos de mayor importancia es el nacimiento y desarrollo de ésta gran categoría de cosas mercantiles que son los Títulos de Crédito. Puede decirse que en la actualidad un gran porcentaje de la riqueza comercial se presenta y maneja por medio de estos instrumentos.

Su nacimiento no se ha dado en forma intempestiva, sino que su desarrollo se ha venido dando en la práctica comercial, que ha producido las diversas clases de títulos, con el fin de satisfacer una necesidad comercial típica.

Definición: Son los documentos necesarios para ejercitar el derecho literal que en ellos se consigna. Dentro de esta cabe advertir que los Títulos de Crédito son absolutamente mercantiles, por lo que su mercantilidad no se altera cuando quien los suscita no sea un comerciante.

Características:

- a) Incorporación: Es el documento que lleva inserto un derecho, de manera que éste va íntimamente ligado al título y su ejercicio está condicionado a la exhibición del documento; por esto quien posee legalmente el título, posee legalmente el derecho, es decir, no podemos entender el derecho separado del título, ya que éste es lo principal y el derecho lo accesorio.
- b) Legitimación: Es una consecuencia de la incorporación. Para ejercitar el derecho, es necesario legitimarse exhibiendo el título.
- c) Literalidad: Se dice que el derecho en el título incorporado es literal, esto es, que solo podrá ejercitar lo que expresamente se encuentre marcado en él. Será la letra, la medida de la obligación consignada en el documento.
- d) Autonomía: No es correcto decir que el título o el derecho en él consignado son autónomos, sino que lo que es autónomo es el derecho que cada titular

sucesivo va adquiriendo sobre el título. La autonomía entonces, indica que el derecho del titular es un derecho independiente, en el sentido de que cada persona adquiere un derecho propio distinto del que tenía el que transmitió el documento.

2.4.2. Letra de Cambio

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

Elementos personales de la letra de cambio:

Librador: La persona que extiende la letra.

Tenedor o Beneficiario: La persona a favor de quien se ha de efectuar el pago.

Librado: La persona a cargo de quien se gira y que ha de realizar el pago.

Requisitos Artículo 76 Ley General de Títulos de Crédito.

- I. La mención de ser Letra de Cambio inserta en el texto del documento
- II. La expresión del lugar y del día, mes y año en que se suscribe.
- III. La orden incondicional al Girado de pagar una suma determinada de dinero.
- IV. El nombre del Girado.
- V. El lugar y la época del pago
- VI. El nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago y
- VII. La firma del girador o de la persona que suscriba a su ruego o en su nombre.

2.4.3. Pagaré

Definición: Es un título de crédito que contiene la promesa incondicional del Suscriptor, de pagar una suma de dinero en un lugar y época determinados, a la orden del beneficiario.

Requisitos Artículo 170 Ley General de Títulos de Crédito

- I. La mención de ser Pagaré inserta en el texto del documento. La promesa Incondicional de pagar una suma determinada de dinero.
- II. El nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago.
- III. La época y lugar del pago.
- IV. La fecha y el lugar en que se suscribe el documento y
- V. La firma del suscriptor o de la persona que firme a su mego o en su nombre.

Diferencias entre Letra de Pago y Pagare³

Entre la letra de cambio y el pagaré existen varias diferencias, como son:

- ✚ En el cuerpo de la letra de cambio no se pueden estipular ni los intereses normales ni los moratorios (artículo 78 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito) lo cual sí es posible en el pagaré
- ✚ El pagaré se puede relacionar directamente con aquello que le dio origen y hacerlo constar en el cuerpo del mismo; en la letra de cambio no es posible
- ✚ En el caso de letras de cambio seriadas no se puede indicar la leyenda de que en caso de no ser pagada una de ellas son cobrables las demás, lo cual sí es posible indicar en los pagarés, lo que permite además, que el no pago de uno, dé derecho al cobro de las costas y gastos incurridos para su cobro.
- ✚ El tiempo límite para cobrar una letra de cambio y de un pagaré es de tres años (artículo 165 de la LGTOC)

He aquí dos textos de pagarés de formas preimpresas de uso común:

³ Molina Aznar, Víctor. Estrategias para Otorgar Créditos Sanos, Grupo Editorial ISEF, segunda edición 2002, p 105-109.

"Valor recibido a mi (nuestra) entera satisfacción. Este PAGARE forma parte de una serie numerada del 1 al [] y todos están sujetos a la condición de que, al no pagarse cualquiera de ellos a su vencimiento de este documento hasta el día de su liquidación, causará intereses moratorios al tipo de []% [] mensual, pagadero en esta ciudad juntamente con el principal".

"La cantidad que ampara este pagaré es parte de cantidad mayor, por la cual se otorgan otros pagarés con vencimientos posteriores y queda expresamente convenido que si no es pagado este documento precisamente a su vencimiento, se darán por vencidos anticipadamente los demás pagarés a que se refiere esta cláusula. Este pagaré mercantil está regido por la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito en su artículo 173 parte final y artículos correlativos, por no ser pagaré domiciliado. De no verificarse el pago de la cantidad que este pagaré expresa el día de su vencimiento, abonaré _____ el rédito de _____ por ciento mensual por todo el tiempo que esté insoluto, sin perjuicio al cobro más los gastos que por ello se originen".

El tipo de leyendas destacadas en los textos anteriores no aparecen en ningún formato de las letras de cambio, y si se incorporaran a su texto se darían por no puestas, lo que sí es válido en el caso de los pagarés. Por este mismo motivo, los deudores prefieren suscribir letras de cambio y no pagarés, pues en las primeras la tasa de interés, en caso de no ser pagadas en tiempo, es el legal, o sea, el 6% anual, en tanto que en el pagaré puede estipularse una tasa mayor así como otros conceptos adicionales, tal como ha sido indicado. Además, es cosa frecuente que se dejen en blanco los espacios para que a la hora de que el deudor se atrase en sus pagos se pongan las cantidades que considere el acreedor adecuadas a sus intereses.

2.4.4 La Carta de Crédito

La carta de crédito es un documento que el banco de un comprador dirige a uno en el extranjero, autorizando al vendedor a cobrar en éste una cierta suma de dinero, una vez que se hubieren cumplido los términos acordados en la operación de compra venta.

El banco del comprador previamente le habría otorgado un crédito para financiar este tipo de operaciones. Dentro del capítulo cuatro ahondaremos con mas detalle los diferentes modelos de las cartas de crédito.

2.4.5 Cheque

Definición: Es un documento por medio del cual el titular de la cuenta da la orden al Banco para que pague el monto especificado a un beneficiario (Persona o institución) determinado o bien, a quien lo presente para su cobro, es decir al portador.

Girador o Librador: Se denomina así al titular o titulares de la cuenta, es decir, el correspondiente propietario, conocido como cuenta-habiente, que tiene el derecho de expedir los cheques.

Girado o Librado: Se le llama así al banco en el cual se establece la cuenta, o bien, contra el cual se gira, libren o expidan los cheques.

Beneficiario: Se conoce así a la persona física o moral a favor de la cual se gira, libra o expide el cheque.

Requisitos Artículo 176 Ley General de Títulos de Crédito.

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

Los Cheques posfechados.

El uso de los cheques posfechados es muy común en nuestro país. Hay, sin embargo, regiones o ciudades en las cuales es más frecuente su expedición que en otras. Esta práctica, sin embargo, trae consigo varios riesgos. Veamos:

- ✚ Un cheque girado (librado) en plaza contra un banco del lugar debe estar protegido con fondos en éste por quince días naturales incluyéndose todos ellos, sean o no festivos, sábados y domingos. Debe entenderse, como señala el artículo 181-1 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, que el cheque fue expedido pagadero en el mismo lugar de su expedición. O sea, un cheque girado en la ciudad de Monterrey para ser cobrado en ella misma, el tiempo obligado para mantener dicho cheque cubierto con fondos es de quince días
- ✚ Un cheque girado en plaza en contra de un banco del lugar a favor de un beneficiario radicado en otra plaza, pero dentro del territorio nacional, debe estar protegido con fondos en la institución durante un mes, entendiéndose por este término treinta días naturales. O sea, es el caso de un cheque girado por un librador en contra de un banco de la ciudad de Puebla, el cual es enviado a su beneficiario radicado en Chihuahua. En este caso el girador deberá mantener fondos suficientes en la institución bancaria para cubrir su importe por treinta días naturales
- ✚ Un cheque girado en el país en contra de un banco nacional para ser pagadero en el extranjero deberá estar cubierto con fondos suficientes por tres meses, o sea, noventa días naturales.

El tiempo límite para acudir a la vía ejecutiva mercantil es de seis meses; pasado este tiempo se pierde esta acción pero queda la ordinaria mercantil.

La diferencia entre un juicio ejecutivo mercantil y uno ordinario mercantil estriba en que en el primero se embargan bienes de inmediato, sacándose a remate los bienes para que con su producto, se cubra el adeudo. En el segundo caso, puede operarse un embargo pero sería precautorio, o sea, para evitar que el deudor

podiera ocultar o vender bienes. No es sino hasta que el juez resuelve en contra del deudor cuando se hace efectivo el remate de los bienes que fueron asegurados, posterior ha este comentario desarrollaremos un poco mas lo que es un juicio ejecutivo mercantil y uno ordinario.

La acción penal

Si un cheque es presentado para su cobro al banco dentro del término de 15, 30 ó 90 días según el caso y no tiene fondos, en esta situación procede el ejercicio de la acción penal en contra de quien lo expidió (girador o librador). Tal cosa es prevista en el artículo 193 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito la cual señala que "el librador de un cheque presentado en tiempo y no pagado, por causa imputable al propio librador, resarcirá al tenedor los daños y perjuicios que con ello le ocasione. En ningún caso la indemnización será menor del veinte por ciento del valor del cheque. El librador sufrirá, además, la pena de fraude, si el cheque no es pagado por no tener el librador fondos disponibles al expedirlo, por haber dispuesto de los fondos que tuviere antes de que transcurra el plazo de presentación o por no tener autorización para expedir cheques a cargo del librador".

Cabe señalar que esta acción penal puede llevar a la cárcel a aquel que expida cheques sin fondos y el delito se persigue de oficio, o sea, que una vez que ha sido presentada una demanda en contra del librador, aun cuando el beneficiario del cheque se desistiera de la demanda, por haber cubierto el importe del cheque más otros conceptos señalados en el citado artículo 193, el agente del ministerio publico continuará con los trámites hasta el final.

La pena de la privación de la libertad se aplica a aquellas personas que giran contra cuentas canceladas o bien son reincidentes en el acto de librar cheques sin fondos. En los demás casos es posible obtener la libertad bajo fianza.

Para poder ejercitar acción en contra del librador de un cheque correspondiente a una cuenta cancelada es preciso que la institución de crédito correspondiente haga constar en el reverso del mismo, la causa por la cual no fue pagado.

Problemas de los cheques posfechados

El cheque es un medio de pago, no un instrumento de crédito, sin embargo, se ha venido utilizando para diferir el cumplimiento de los compromisos contraídos y se acepta comúnmente porque el beneficiario tiene en sus manos un documento que permite el uso del arma de lo penal, la cual puede utilizarse para hacer más rápida la cobranza. Además, el cheque puede presentarse en el banco en varias ocasiones, pudiendo en alguna de ellas lograr su cobro o bien presentarlo anticipadamente y obtener su pago antes de lo convenido causando, desde luego, perjuicios al que lo expidió.

El uso de los cheques posfechados acarrea problemas de orden legal y práctico. En lo que respecta a los primeros la Ley sanciona tanto al que lo expide como al que lo acepta; el delito es mutuo. Además, se presta a las siguientes situaciones:

- Si por ejemplo un cheque es expedido el 1o. de febrero en una plaza y es pagadero en ella misma, y esta fecha es la que se anota en él pero se indica al beneficiario que deberá ser presentado al cobro el 20 de ese mismo mes, la consecuencia es que por haberse pasado los quince días señalados en la ley citada ya no puede presionarse el cobro acudiendo a la amenaza de la vía penal pero subsiste, desde luego, el recurso del juicio ejecutivo mercantil por medio del cual se puede proceder al embargo y con ello al cobro de la cuenta. Esto mismo sucede con los cheques expedidos y pagaderos fuera de plaza y en los internacionales, considerando los días de cobertura con fondos en el banco

- Si se expide un cheque el 1o. de febrero para ser presentado al cobro el día 20 del mismo mes pero se anota en el documento esta última fecha, si al presentarse al cobro no tuviere fondos, entonces sí procede el uso del recurso de amenazar con acudir a la vía penal para lograr su cobro teniendo, además, la vía del juicio ejecutivo mercantil. El riesgo que hay con esta forma de expedir los cheques es que si en el tiempo que media entre el día en que se expide y aquel en el que se presenta al cobro, falleciere el librador, y los herederos, representados por el albacea, no quieren cubrirlo, no hay ningún otro recurso para hacerlo efectivo. Si el beneficiario del cheque acudiera a la vía legal para tratar de cobrarlo, se podría

encontrar con el problema de ser a su vez acusado de aceptar un cheque posfechado, ya que es imposible que el librador hubiere fallecido el 2 de febrero, y hubiere firmado un cheque el 20 del mismo mes

Considerando los plazos para mantener fondos que cubran los cheques expedidos, cuando son fuera de plaza o internacionales, las consecuencias son las mismas.

Cabe señalar que la vía penal tiene algunas limitaciones debido a ejecutorias de la Suprema Corte de Justicia.

Plazos de Prescripción:

Letra de Cambio	3 años
Pagare	3 años
Cheque	6 meses
Facturas de ventas al menudeo	1 año
Facturas de ventas de consumo	2 años
Facturas de ventas de mayoreo	10 años

Imposibilidad de cobro

1. Cuando el deudor no tenga bienes embargables.
2. Cuando el deudor halla fallecido o desaparecido.
3. Cuando el adeudo no exceda el equivalente a 60 días de salario mínimo y hallan transcurrido dos años después del vencimiento.
4. Cuando el deudor ha sido declarado en quiebra.

2.5. El procedimiento legal como última instancia de cobro.

Ahora presentaremos los procedimientos judiciales de cobro que existen, acorde a los documentos por cobrar. Se expondrá un resumen de los tipos de juicio y sus características básicas, para que con este desarrollo tengamos un panorama de lo que

se deberá realizar en caso de tener dificultades al cobrar y utilizarlo como el último recurso.

2.5.1. Medios Preparatorios y tipos de juicios.

Son las actuaciones preliminares que se realizan para entablar una demanda o un juicio en general, activado con recibos, facturas, notas, etc., que de por sí no tienen valor propio, como el Título de Crédito. A través de este juicio, esta documentación quedará elevada a Título de Crédito, notificando personalmente al deudor; en este proceso se desarrollan dos audiencias siendo en ocasiones demasiado largas.

Si el deudor no contesta, se declara en rebeldía, colocándose el demandado en situación peligrosa para sus intereses, puesto que se tiene por presunta cierta y aceptada la demanda del actor.

Juicio Ejecutivo Mercantil

Es aquel que tiene por objeto ventilar y decidir las controversias que se derivan de los actos comerciales. Teniendo como base un Título de Crédito que traiga aparejada la ejecución, (Artículo 75 del Código de Comercio). Otra definición de este juicio se refiere al cobro de cheques, letras de cambio y pagarés y cuya duración es normalmente más breve que tratándose de un juicio ordinario mercantil.

Juicio Ordinario Mercantil

El artículo 1377 es aquel que no tiene señalada en el Código de Comercio una tramitación especial, por lo que se tramitará como un simple juicio ordinario en general. Ventila aquellos asuntos en que la acción no se basa en títulos de crédito.

Este tipo de juicios se refiere al cobro de facturas, notas de remisión, contra-recibos y otra clase de papeles que no sean los tres citados en el juicio ejecutivo mercantil. Es más lento este proceso debido a que propicia un mayor número de recursos de defensa por parte del deudor demandado.

En ambos juicios se llega al mismo resultado, el cobro de la cuenta si el acreedor tiene la razón y el asunto es puesto en buenas manos.

Cabe señalar que si el abogado que maneja el juicio por la parte demandante lo considera factible por haber elementos para ello, puede llevarlo por la vía penal con el propósito de presionar al deudor y recuperar la cuenta en un plazo más breve.

Excepto en el caso de que la empresa tenga su propio departamento legal o bien cuente con los servicios permanentes de un abogado, es preciso tener presente lo siguiente:

- ✚ Que se hayan agotado todos los recursos para recuperar la cuenta o el documento por cobrar, ya que todo juicio resulta desagradable y distrae tiempo de trabajo.
- ✚ Deberá acudir a un abogado de renombre, con mayor razón si la suma a cobrar es de elevada cuantía. En tanto más alto sea su monto, mayores deben ser las exigencias para contratar sus servicios.
- ✚ Conviene tener una entrevista previa con el abogado seleccionado para ver si el caso le interesa, si dispone de tiempo, los elementos que requerirá, las probabilidades que hay de éxito, las instancias a las que deberá acudir, el plazo para cumplir con ellas, sus honorarios y la forma de pago.
- ✚ Salvo situaciones especiales, se deberá acudir a un abogado establecido en la localidad donde está el domicilio del demandante. Si el asunto requiere de trámites en otra ciudad, es recomendable que tenga algún colega corresponsal que le maneje el juicio.
- ✚ Es preciso que los asuntos que se turnen a los abogados lo sean cuando todavía es posible acudir a ellos y cuenten con todos los recursos que la ley les otorga. Pasar al cobro por la vía legal un cheque sin fondos seis meses después de haber sido razonado por el banco, o bien una letra de cambio

tres años después de vencida, hace las cosas más difíciles para el mejor abogado.

Pasos para el trámite de un juicio

Veamos cada uno:

- ✚ Lo primero es que la empresa demandante tenga la razón para proceder judicialmente en contra de un deudor y no existan elementos en contra, de importancia, que pudieran ser esgrimidos a la hora del juicio.
- ✚ El juicio debe radicarse en aquel juzgado cuyo juez tenga competencia para conocer del asunto. Resultaría muy lamentable que hubiere que reiniciar el juicio por haberse cometido el error de radicación.
- ✚ El juez debe ser competente dentro de la jurisdicción en la cual tenga su domicilio el demandante. Por ello, en todos los contratos que se celebren debe señalarse que tanto el vendedor como el comprador se sujetarán, para efectos de alguna controversia, a los tribunales competentes radicados en el domicilio del primero. De esta manera se evita que los juicios se tramiten en lugares distantes y posiblemente desconocidos; además, los gastos son más elevados.
- ✚ La persona que promueva un juicio en representación de una sociedad, debe estar facultada legalmente y mantener sus poderes en tanto dure el juicio, y si el mismo le fuere cancelado, se tendrá que señalar a otra persona que lo continúe, pero deberán haberle sido conferidos iguales poderes. Este se refiere a pleitos y cobranzas debidamente protocolizadas ante notario público y registrado en el Registro Público de la Propiedad. También puede serlo, tratándose de documentos por cobrar, mediante un endoso hecho por el apoderado de la empresa.

Los pasos que se siguen se refieren a la acción legal, y son los siguientes expresados a grandes rasgos:

- ✚ Presentación de la demanda y su contestación.
- ✚ Sentencia del juez.
- ✚ El embargo.
- ✚ El remate y adjudicación.
- ✚ Apelación.
- ✚ Juicio de amparo.

2.5.2. Presentación de la demanda y su contestación

El escrito de la demanda es objeto de una gran importancia ya que basándose en él, se habrá de desarrollar el juicio. En ocasiones no se funda convenientemente con lo cual el juez, en cuyo juzgado se tiene radicado el juicio, se encuentra con que los hechos no están claramente detallados; no contienen las referencias a las distintas disposiciones legales que fueron violadas por el demandado, o bien no se señala aquello que se le pide al deudor que cumpla. Puede darse el caso de que el escrito llegare a carecer de dos de ellos o bien todos los requisitos.

El juez tiene que determinar si la demanda procede o no, pues no basta que alguien presente alguna para que se dé inicio a una controversia legal pues daría motivo a una situación anárquica. Si resulta procedente, tiene que ser notificada al deudor, conocido con el nombre de demandado, para que la conteste, ya sea aceptándola, rechazando parte de ella o definitivamente negando todos los hechos. Tratándose del primer caso, el juicio se da por concluido pues el demandado acepta cumplir con las exigencias del actor o demandante.

En el propio escrito de la demanda, el juez señalará un plazo dentro del cual, el demandado deberá contestarla. Si no lo hiciera en este término, habrá de ser considerado por el juez en rebeldía. Si el deudor continuara en la misma tónica, el juzgado habrá de apoyar a la parte actora en los mismos términos en que fue formulada la demanda.

Es frecuente que los deudores demandados, al verse presionados, terminen por arreglarse satisfactoriamente con la parte actora o bien, proceden a liquidar la

totalidad de su adeudo. Cuando se recurre a esta medida, la mayoría de los juicios concluyen con sólo la presentación de la demanda y la notificación de la misma.

Dejar que una cuenta llegue al grado de ser cobrada por la vía legal es un medio para disponer de dinero ajeno por un tiempo más o menos prolongado a una tasa de interés muy baja y el pago al demandante de las costas y gastos del juicio, en los que en ocasiones, con tal de finiquitar el asunto, se llega a una transacción dispensando al demandado de este pago.

Quien demanda, tiene la obligación de probar aquello que reclama y para esto existen diversas disposiciones legales que apoyan así como pruebas documentales que fundamentan la causa legal del procedimiento, debiendo ser presentadas durante el juicio y que sirven para reforzar las presentadas junto con la demanda. Desde luego, las acciones diversas emprendidas por el demandado en su defensa obligan a presentar otras para desvirtuar lo que ha afirmado en el transcurso del juicio.

Las pruebas presentadas por parte del actor o demandante deben ser contundentes en cada caso, ya que es preciso que el juez se convenza de que la verdad está de su lado. Por eso, es conveniente y aconsejable que antes de llegar a iniciar un juicio se vea lo factible que es el fallo a favor de quien demanda y que el abogado que maneje el proceso sea lo suficientemente competente como para llevar a feliz término el asunto pues hay casos que se pierden, a pesar de que quien demanda tiene la razón, ya que el demandado cuenta con un defensor más convincente ante el juez.

Las pruebas pueden ser de la siguiente manera:

- Confesional:** Se produce cuando ante el juez las partes del juicio, el actor y el demandado, se preguntan y repreguntan debiendo contestar cada uno la que formula el otro. Es un encuentro verbal.
- Documental:** Conocida también con el nombre de instrumental, consiste en todos aquellos documentos, contratos, cartas, facturas, contrarrecibos, notas de remisión, acuses de recibo, recibos, etc., en los que de

manera evidente se puede hacer constar la existencia de ciertas actividades y cómo fueron los hechos.

Pericial: Conocida también con el nombre de instrumental, consiste en todos aquellos documentos, contratos, cartas, facturas, contrarrecibos, notas de remisión, acuses de recibo, recibos, etc., en los que de manera evidente se puede hacer constar la existencia de ciertas actividades y cómo fueron los Inspección judicial:

Esta prueba consiste en que el juez da fe personalmente de ciertos hechos o situaciones relacionadas con el juicio.

Testimonial: Es la que se produce con la declaración de personas ajenas al asunto, motivo de la controversia, pero que conocen de él. Estos testigos declaran ante el juez siendo observados si lo hacen con falsedad, lo cual de suceder, puede ocasionarles una sanción.

2.5.3. Sentencia del juez⁴

Una vez que fue presentada la demanda, contestada por el demandado y mostradas las pruebas, el juez emite una sentencia. Es decir, una resolución, ya sea favorable al actor o bien al demandado, dándose el caso de que condene a ambas partes porque considere que en este último caso hay parte de razón en los dos lados. Desde luego, como es costumbre, se incluye en la sentencia el señalamiento de que, si en el plazo señalado, no se cumple en todos sus términos el contenido de la sentencia, se aplicarán los medios de apremio que el juez dictamine.

El embargo

Como siguiente paso, si en la sentencia se condenó al deudor y éste no cumple con lo señalado en ella, queda proceder al embargo siempre que el juicio se hubiese referido a aspectos meramente económicos, ya que no en todas las controversias el punto del conflicto se refiere precisamente a cuestiones de dinero.

⁴ Molina Aznar, Víctor. Estrategias de Cobranza en Época de crisis, Grupo Editorial ISEF, segunda edición 2002,p 72-77

El embargo consiste en quitarle al demandado bienes suficientes para indemnizar al actor de los daños y perjuicios reclamados en el escrito de la demanda. Generalmente se recogen bienes con un valor superior al real ya que, una vez hecha la adjudicación al demandante ó actor y sean vendidos, el producto neto resulte al menos igual a la cantidad demandada, más los agregados a que hubiere sido condenado el demandado.

El embargo puede ser de los llamados precautorios, o sea, que por sospecharse que pudieran ocultarse los bienes, se traba embargo sobre ellos nombrando depositario al deudor o a su representante legal. En este caso pueden quedarse bajo la custodia del depositario o bien hacerlo en otro lugar.

Cuando se trata del embargo de negociaciones, se nombra a un interventor, quien deberá tener facultades de administrador y permanecerá en el cargo el tiempo que dure el juicio.

El remate y adjudicación

Para que el actor o demandante pueda entrar en posesión de los bienes embargados o bien le sea cubierta la cantidad reclamada, después del embargo procede el remate de los bienes que fueron objeto del mismo. Estos bienes tienen que ser valuados y ser objeto de subasta pública, la cual es anunciada en los periódicos de mayor circulación del lugar donde se llevará a cabo.

En caso de que no hubiere postores, se adjudican los bienes al demandante obligándose al demandado a expedir la factura correspondiente, pero de no ser así, es el juez el que habrá de expedir el documento con lo cual el actor comprobará la propiedad de los bienes embargados. Si hubiera postores se pueden presentar dos situaciones:

- Que el ofrecimiento que hagan sea muy bajo.
- Que presionen hasta que alguno de los postores ofrezca una cierta cantidad y nadie más los reclame.

En el primer caso, el actor puede solicitar que le sean adjudicados los bienes porque, de aceptarse el ofrecimiento máximo de los postores, podría resultar perjudicado por no recuperar la totalidad de la cantidad reclamada, en tanto que si él los vende pudiera resarcirse en mejor forma.

Apelación

Una vez que el juez dictó sentencia, el demandado puede apelar en un término de cinco días mediante una segunda instancia ante el Tribunal Colegiado de Circuito, a fin de que el caso sea revisado. Desde luego que este paso no implica repetir todo el juicio sino que los magistrados revisan lo ya hecho en éste, no habiendo la presentación de nuevas pruebas.

El Tribunal Colegiado de Circuito puede confirmar la sentencia anterior, modificarla o bien anularla. En caso de ser confirmada y el demandado no acuda a la vía de amparo, se turna el expediente al juez, ante el cual se ventiló el juicio en su origen para que siga el procedimiento de embargo y el remate o adjudicación de los bienes.

Juicio de amparo

Una vez conocida la sentencia del Tribunal Colegiado de Circuito, la parte afectada tiene quince días para recurrir a la Suprema Corte de Justicia o bien ante el Tribunal Colegiado de Circuito por la vía de amparo para que el procedimiento y las sentencias anteriores sean revisados y se resuelva definitivamente el caso.

Una vez conocida la sentencia del Tribunal Colegiado de Circuito, la parte afectada tiene quince días para recurrir a la Suprema Corte de Justicia o bien ante el Tribunal Colegiado de Circuito por la vía de amparo para que el procedimiento y las sentencias anteriores sean revisados y se resuelva definitivamente el caso.

La suspensión de pagos

La suspensión de pagos se presenta cuando un empresario no se encuentra en condiciones de cumplir con la liquidación de sus pasivos a su vencimiento y no se vislumbran posibilidades de ser posible a corto plazo.

La suspensión de pagos solamente puede ser solicitada por el representante legal de la sociedad y tiene como propósito obtener de sus acreedores una mora en sus pagos.

La administración de los bienes queda en las mismas manos pero es nombrado un síndico cuya función es vigilar la marcha de la empresa.

Frecuentemente, la suspensión de pagos es un paso previo a la quiebra.

La quiebra

Puede ser declarada en estado de quiebra, aquella empresa que se encuentre en las siguientes situaciones:

- Cuando existe un incumplimiento en el pago de sus compromisos vencidos.
- Cuando no hay bienes o no existen suficientes contra los cuales pudiera trabarse embargo.
- Cuando el representante legal o dueño de la empresa se oculta, o bien ya no hay persona alguna que esté al frente del negocio.
- Cuando el local del negocio permanece cerrado por tiempo indefinido.

La quiebra puede ser solicitada por el propio juez, el Ministerio Público y por alguno o varios de los acreedores.

La quiebra de los negocios es algo que casi no interesa al acreedor porque el proceso de la misma es prolongado y al final de cuentas lo que se llega a recuperar, si es que esto sucede, resulta casi siempre una cantidad mínima. Por otra parte, el tiempo que se dedica para vigilar el desarrollo de los acontecimientos, así como el costo que representa la intervención de los abogados, desalienta a los terceros perjudicados. De ahí que sólo en casos extremos se llega a solicitar la

quiebra de un deudor lo cual suele suceder para fines de comprobar la deducción de la cuenta por cobrar ante el fisco federal.

2.5.4. Castigo a las cuentas incobrables.

El Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, en su artículo 10 fracción IV señala que "en caso de que no se obtuviera el pago del total del precio o del monto de la contraprestación ni la recuperación del bien, se podrá deducir la parte del costo aún no deducida cuando prescriba la acción de cobro o antes si fuera notoria la imposibilidad práctica para obtener el pago". Cosa semejante señala la fracción XVII del artículo 24 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Atendiendo a lo anterior, al llevarse como deducible una cuenta o documento por cobrar deberá dejarse como saldo \$0.01.

Para este efecto es necesario formar un expediente, caso por caso, de cuentas incobrables que ampare el hecho de que la partida haya sido llevada a gastos. Este expediente deberá contener los siguientes elementos:

- ✚ El pedido y/o la solicitud de crédito.
- ✚ El original de la factura con las copias restantes siempre que no se hubiere entregado al cliente por habersele proporcionado una copia de ella, o bien el original si así hubiere sido.
- ✚ El contra recibo correspondiente.
- ✚ Los originales de los pagarés, letras de cambio y cheques. Igualmente las facturas, notas de venta y cualquier otro comprobante que ampare parcial o totalmente el monto del crédito.
- ✚ Copia de las cartas cobranza anexando o no el acuse de recibo o bien los telegramas enviados cuyas copias deberán estar selladas por la oficina de telégrafos.

- ✚ Copia de los avisos de la presencia del cobrador para poder comprobar las distintas gestiones de cobro hechas por él.
- ✚ El informe, en su caso, de algún investigador contratado para este propósito.
- ✚ El informe del vendedor o del gerente de ventas en el que se detallen las gestiones de cobro efectuadas con el deudor y en su caso, su opinión favorable para turnar el asunto al abogado.
- ✚ Historial de la labor realizada por el abogado, lo cual incluye las distintas gestiones llevadas a cabo, así como copia autorizada de la demanda y todos los trámites corridos para lograr la recuperación de la cuenta hasta su conclusión.

Todos estos elementos permitirán que, al practicarse una auditoría fiscal en el negocio, las partidas llevadas a gastos correspondientes a cuentas incobrables sean objetadas, debido a que no se encuentran debidamente amparadas con suficiente documentación comprobatoria.

En el castigo de cuentas malas hay que tener presente el problema que implica que quede un saldo en cuentas por cobrar por concepto de IVA. Dado que este impuesto es a cargo del comprador, si éste no pagara la totalidad de su adeudo formando parte de él hubiere una cantidad por concepto de IVA, en este caso el monto por cobrar por concepto de IVA sería una partida no deducible, esto es, que no se puede llevar a gastos y por esa razón se tendrían que pagar impuestos. Una forma de impedir esto es aplicando el primer pago y otros subsecuentes, si fuere necesario, a saldar la cuenta de este impuesto para una vez conseguido esto se comiencen a hacer aplicaciones de los abonos al capital. De ser así, el saldo de la cuenta sería totalmente deducible.

Con cierta periodicidad se considera que llevar a los gastos las cuentas o documentos por cobrar por ser incobrables no representa algo grave para las empresas, pues existe una recuperación vía los impuestos. Esta apreciación resulta

improcedente debido a que no hay una recuperación total, ni de las mismas ni de las erogaciones que se efectuaron para lograr su cobro previamente a su castigo como cuentas malas.

Las cuentas por cobrar debe ser un rubro cuidado por todas las empresas que venden a crédito y más cuando sus clientes son tiendas de autoservicios, la ultima instancia que se debe tomar sería la de entablar un reclamo legal. Para disminuir el riesgo de tener cuentas malas o con problemas de crédito se debe implantar medidas que nos ayuden a la perfecta administración de la cartera. Para esto quiero exponer al lector algunas apreciaciones que puede influir y estas pueden ser un análisis de los Estados financieros, conocer los riesgos de la venta a crédito, conocer perfectamente el proceso de maduración etc.

Como podemos apreciar el área de cartera no es tan sencilla como se piensa, ya que su funcionalidad depende siempre del correcto trabajo de otros departamentos y hasta del mismo cliente, por tal razón cuando este llega a fallar en su obligación de liquidar la deuda o compromiso pactado las últimas instancias serán las legales. Antes de llegar ha este caso debemos de visualizar la correcta administración de la cartera, para esto me permito presentar el siguiente capítulo que ayudara a visualizar al departamento con otra perspectiva.

LA ADMINISTRACION DE LA CARTERA

CAPUTULO 3

La administración de la cartera en empresas que vende a tiendas de autoservicios, suele tener ciertas particularidades, por la complejidad en las negociaciones y operaciones que implica venderle a estas empresas. Para el desarrollo del presente capítulo, presentaremos las razones financieras más comunes, así como algunas sugerencias para el control de las cuentas por cobrar en este tipo de empresas.

Para entender el proceso de la operación de compraventa, expliquemos a este como un ciclo, el cual de repetirse una y otra vez, de tal forma que 'este se inicia con la solicitud de determinado insumo por parte de un cliente, el primer paso al recibir el pedido es proceder a su autorización, lo cual lleva a acabo el área de crédito basándose en el saldo pendiente de pago del cliente, su límite de crédito y en las condiciones comerciales que se hallan fijado con cada cadena, una vez autorizado el pedido se libera y es entregado, al mismo tiempo se inicia el proceso de revisión de la factura para que empiece a corre el plazo del crédito.

El tramo final es el plazo o periodo de pago, al llegar es cuando finalmente el círculo se cierra y podemos determinar entonces que el ciclo concluye, dicho de otra forma "una venta se ha cerrado" de ahí que se derive el popular dicho que "Una venta no es venta hasta que no se cobra".

Ciertamente pudieran existir pasos intermedios entre cada uno de los señalados, pero este cuadro muestra, a grandes rasgos, el proceso de la venta tal como sucede normalmente en las empresas.

Cerrar el círculo de la venta por cerrarlo no es el objetivo único de la cobranza ya que es posible lograrlo siendo agresivo y amenazador con el cliente. La consecuencia es que paga pero no vuelve a comprar. La cobranza debe ser hecha de tal manera que el cliente se sienta estimulado y por lo tanto satisfecho debido a la atención que recibió de todo el personal de la empresa.

Existe una frase que dice que en una empresa todo el mundo vende, y así es. La venta no es algo privativo del Departamento que lleva este nombre. En la cobranza también se hace labor de ventas pues si un cliente está terminando de cubrir su cuenta puede ser invitado para que visite el negocio por razón de alguna promoción especial; porque ya se tiene en existencia lo que deseaba adquirir, o bien porque se dejó en su mente una excelente imagen de la empresa debido a que se llevo a cabo con el una labor e cobro hecha con sentido profesional.

3.1. La cobranza como factor de Liquidez y rentabilidad.

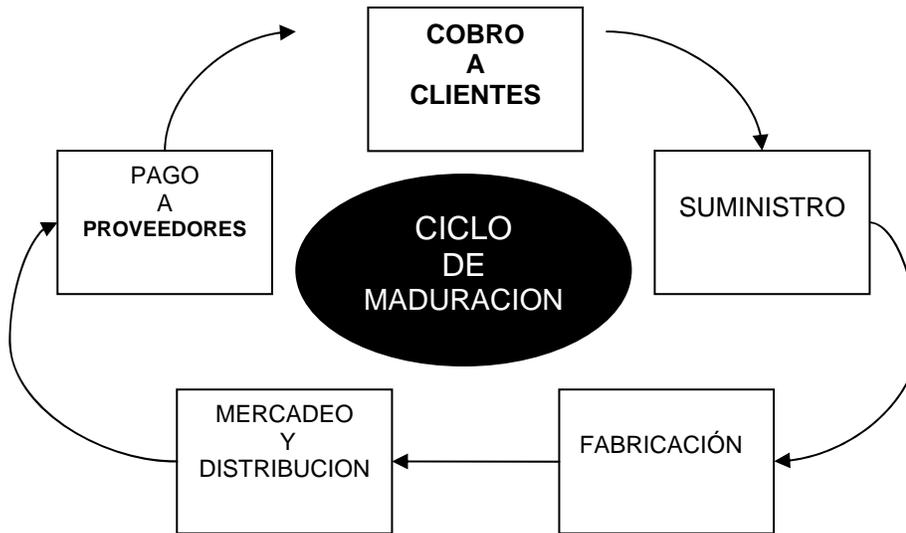
La rentabilidad de todo negocio depende en gran medida de la duración del ciclo de maduración del dinero, es decir, del tiempo que transcurre entre que el dinero sale de la empresa hasta que vuelve.¹

El ciclo de ventas es el plazo que transcurre desde que el empresario compra las materias primas, las transforma, las almacena, las vende y finalmente hasta que consigue cobrar del cliente.

Por consiguiente la rentabilidad de cualquier empresa que vende a crédito se ve muy influida por el plazo que pasa entre que adquiere las materias primas para fabricar sus productos -o si no es una empresa manufacturera cuando adquiere los productos ya acabados que comercializa- hasta que ingresa los cobros de sus clientes. Por este motivo las empresas intentan que el ciclo de maduración sea lo

¹ Brachfiel, Pere J. Recobrar Impagados y Negociar con morosos, Editorial Gestión 2000, Barcelona España 2003, p27

más corto posible con el fin de reducir sus necesidades de financiación.



El ciclo de maduración de una empresa industria comprende cinco fases importantes:

- ✚ Fase de suministro, que es el tiempo que permanece las materias primas en el almacén.
- ✚ Fase de fabricación, que es el tiempo que tarda en elaborar los productos.
- ✚ Fase de Comercialización y distribución, que es el tiempo que retarda en vender los productos terminados.
- ✚ Fase de Pago de proveedores, que el tiempo que se tarda en pagar a los proveedores.
- ✚ Fase de cobro a clientes, que es el tiempo que retarda en cobrar a los clientes.

Durante las cuatro fases del periodo de maduración, las empresas realizan importantes inversiones de compras de materias prima, componentes, pago de salarios, gastos de producción, gastos de comercialización y publicación entre otros.

La quinta fase supone para la empresa recuperar las inversiones y realizar los beneficios; por lo tanto la fase de cobro a clientes es clave para poder cerrar el ciclo

de maduración. La desventaja que tiene esta fase es que al ser la última deberá pagar los platos rotos de las etapas anteriores, ya que se encontrará con todas las incidencias acumuladas de las etapas anteriores. En el capítulo anterior mencionábamos que las ofertas y negociaciones hechas por el departamento de ventas repercuten seriamente en la fase de cobra, ya que los clientes y más los autoservicios se aprovechan de cualquier fractura administrativa para no pagar completo o darse uno día más de crédito. También la mala producción provoca las devoluciones y igualmente se tiene que ver reflejado en el resultado final.

De todas las fases del ciclo únicamente el resultado de esta quinta fase queda reflejado en la cuenta de resultados de la empresa.

El objetivo de toda empresa es acelerar al máximo la entrada de los cobros y para ello debe adoptar los procedimientos que optimicen los flujos de cobro y a su vez aumentar la liquidez y mejorar su tesorería, reduciendo los gastos financieros y las necesidades de financiación de los recursos invertidos en clientes.

3.2. Importancia del área de crédito y cobranza²

El ejecutivo de crédito y cobranzas y este Departamento adquieren en estos tiempos una gran importancia debido a varios factores, como son:

- ✚ El costo del dinero.
- ✚ Los mayores riesgos en los negocios.
- ✚ Las políticas cambiantes en materia de crédito bancario.
- ✚ La inflación.
- ✚ El impuesto al valor agregado, y
- ✚ El impuesto sobre la renta.

² Molina Aznar, Víctor. Estrategias para Otorgar Créditos Sanos, Grupo Editorial ISEF, México D.F., segunda edición 2002, p 9
Molina Aznar, Víctor. Estrategias de Cobranza en Época de crisis, Grupo Editorial ISEF, México D.F, segunda edición 2002, p 15-17

El Costo el dinero

Debido a la situación financiera prevaleciente, tanto en lo nacional como en lo internacional, las tasas de interés bancario se encuentran a un nivel sumamente elevado. De ahí que los ejecutivos de crédito y cobranzas deben ser más cuidadosos en el otorgamiento de los créditos y en la recuperación de la cartera a fin de evitar tener que acudir al financiamiento bancario innecesariamente.

Los Mayores riesgos en los negocios

Es indudable que en esta época se vive una situación que se muestra incierta, lo mismo debido a factores internos como externos los cuales afectan directa o indirectamente a los negocios.

La interrelación cada día más estrecha de las economías de las naciones en el mundo entero, las vuelve más vulnerables y las sujeta a los vaivenes financieros de las grandes potencias.

Las Políticas cambiantes en materia de crédito bancario.

Como consecuencia de esa situación cambiante en la economía mundial que se refleja en la del país, aunado a los fenómenos que se originan internamente, las políticas de crédito de la banca están siendo modificadas constantemente para adecuarlas a las circunstancias, de ahí que las empresas deben procurar confiar más en sus propios recursos y supletoriamente acudir a la banca en solicitud de créditos, ya que, por las condiciones del mercado, o bien por instrucciones gubernamentales, en ocasiones hay disponibilidad de créditos y en otras no; a veces las tasas de interés están bajas, y otras a nivel medio, o bien altas.

Una empresa que acude sistemáticamente al crédito bancario puede acercarse a la quiebra si no maneja con mucha atención estos adeudos, los ejecutivos bancarios pueden sugerirle al cliente la obtención de financiamientos o bien refrendar los préstamos recibidos, al no poder hacerlo, puede verse envuelta en graves problemas pues en ocasiones no es fácil volver efectivo, con la celeridad

debida, las cuentas por cobrar, los inventarios, o ambos, para salvar una situación difícil. Así, sólo la suspensión de pagos la salvaría de la crisis total.

La inflación.

La pérdida del poder adquisitivo de la moneda es otro de los elementos que dan, hoy más que en otras épocas, relevancia al trabajo que se lleva a cabo en el área de crédito y cobranzas, pues aquellas cuentas y documentos por cobrar que no se vuelven efectivo en tiempo pierden capacidad de compra. Ciertamente se pretende suplir este factor cobrando a los clientes intereses normales y moratorios. Sin embargo, es sabido que con tal de recuperar una cuenta se suelen descontar cantidades importantes en relación con el monto del adeudo, con lo cual la empresa termina perdiendo dinero.

El impuesto al Valor Agregado

Dado que al efectuar una venta, con frecuencia se está otorgando un crédito también por el IVA, ello hace que el monto del financiamiento a los clientes se haya visto incrementado en un 15%. Por lo mismo, hay necesidad de cuidar, en mayor medida que antaño, la recuperación de la cartera.

Impuesto Sobre la Renta

Si una cuenta o documento por cobrar tiene un IVA pendiente de hacerse efectivo, al momento en que se determina que es incobrable, este impuesto es no deducible y por lo mismo incrementará las utilidades de la empresa sobre las que se pagarán impuestos.

3.3. El costo implícito de crédito.³

No cobrar o no hacerlo a tiempo tiene muchas consecuencias, entre ellas:

- 🚩 Se pierden ventas, por que al existir cuentas atrasadas no se autorizan nuevos

³ La administración del crédito y la cobranza, diplomado impartido por Instituto de actualización del desarrollo de Ejecutivos S.C.(IADESC), Expositor González Guajardo Fidel, México D.F., Agosto 2003

créditos.

- ✚ Se pierde el respeto de los clientes ya que al no haber firmeza en la cobranza, piensan que los plazos para pagar son muy elásticos.
- ✚ Existe la posibilidad de que las cuentas se vuelva incobrables o bien se recuperen muy lentamente.
- ✚ Se dificulta el manejo interno del Departamento de Crédito y Cobranzas, ya que quedan cuantas sin saldarse, incrementándose su número.

Por otro lado, debe considerarse que al igual que los inventarios al no ser desplazados, las cuentas por cobrar de lenta recuperación reflejan un importante costo para la empresa; aunque tradicionalmente los inventarios han representado quizá el renglón más importante sino el más importante, sí de los más costos.

Hemos presenciado en esta última década la contratación de costosos y sofisticados equipos y programas electrónicos, las grandes tiendas de autoservicio en los últimos años se han enfrascado en tener los modelos mas sofisticados de recepción de materiales, así como la creación de grandes centros de acopio para bajar los costos y, hemos visto con alarma que las cuentas por cobrar han superado el monto aconsejable, sin que a la fecha haya surgido una inquietud y una preocupación de la magnitud de nuestros activos en dichas cuentas.

No cabe duda, para ser justos, que esta transferencia de nuestros activos de inventarios a cuentas por cobrar se debió, en parte, a los nuevos y mejores controles y sistemas de inventarios; pero también es cierto que hay otros factores que son los siguientes:

1. Falta de conocimiento de los gerentes acerca del costo implícito que existe en la inversión de cuentas por cobrar, tal como en su momento se hizo con los inventarios.
2. En muchas circunstancias, el conflicto que ha surgido entre las nuevas técnicas agresivas de "Marketing" (tales como las de los autoservicio con capital extranjero) y el

objetivo fundamental de obtener utilidades. Esto puede Triplicarse por aquella frase de que "Es mejor un peso por cobrar, que un peso de inventario".

3. El trillado pretexto de "Al no dar crédito, las ventas se las lleva la competencia".
4. La creencia de que un buen manejo financiero, es aquel en el que puede subsistir la empresa, no obstante el exceso en cuentas por cobrar.

Las condiciones de crédito y condiciones de venta, generalmente obedecen a las siguientes razones:

¿Por qué usan las empresas los actuales términos de venta a crédito?

- ✚ En la mayor parte de la industria del ramo se usan términos de venta iguales o parecidos.
- ✚ Por tradición (así ha negociado con su clientela a esas condiciones).
- ✚ No se ha hecho un estudio adecuado del cual seria el mejor plazo y condiciones de venta a crédito.

Estas respuestas nos deben hacer reflexionar profundamente, pues rara vez y también, raras empresas han apreciado o estudiado los plazos óptimos de ventas.

Por ello, es nuestro objetivo analizar el costo implícito del crédito en esta parte de nuestro trabajo:

Definición de plazos óptimos de venta

Los plazos óptimos de venta deben ser definidos como aquellos que, en primer lugar, protegen el margen de utilidad de la empresa vendedora y, en segundo, neutralizan los efectos de los cambios en los planes y formas de pagos de los clientes, sobre la utilidad del que vende, además de que están directamente relacionados con el rendimiento de capital.

Aunque la primera parte de la definición está directamente abarcando a la segunda, es importante mencionar esta última por separado.

Pasemos a un ejemplo sobre las pérdidas causadas por un plazo inadecuado de las ventas y en primer lugar, consideremos la adecuación de los plazos, desde el punto de vista del cliente.

Ejemplo N° 1: Asumamos que dos de nuestros clientes tienen aspectos idénticos de operación, con excepción de su forma de pagar, y veamos su situación financiera, en base a estos datos:

	Cliente A	Cliente B
Total activos	100	100
Ventas del Año	500	500
Compras anuales	360	360
Utilidad neta antes de impuestos	20%	20%
ISR y PTU	50%	50%
Periodo promedio de Pago	30 días	60 días

Debemos asumir que solamente tiene dos fuentes de financiamiento: el Crédito y el Capital de sus accionistas.

Nuestra compañía ofrece un crédito neto a 30 días, por consiguiente, el cliente " A " pagó oportunamente, mientras que el " B " está pagando 30 días más tarde.

Con los datos anteriores, el balance concentrado será el siguiente:

	Cliente A	Cliente B
Activos Totales	<u>100</u>	<u>100</u>
Cuentas por pagar	30	60
Capital contable	<u>70</u>	<u>40</u>
Suma Pasivo y Capital	<u><u>100</u></u>	<u><u>100</u></u>

Note que el cliente "B", que es moroso, tiene el doble de pasivo que el cliente "A".

Ahora consideremos que cada cliente nos compre un peso diario, o sea 360 por año, según mostramos arriba, por consiguiente, el cliente "B" tiene 60 días de compras pendientes de pago, mientras que el cliente "A" solamente 30 días.

En este momento, observemos el efecto de esta diferencia en forma de pagos (30 contra 60 días) en la utilidad de estas dos firmas:

	Cliente A	Cliente B
Utilidad antes de ISR (20%)	20	20
ISR y PTU	10	10
Utilidad antes de impuestos	<u><u>10</u></u>	<u><u>10</u></u>
Rendimiento	10	10
Capital contable	70	40
% rendimiento sobre la inversión	14,29%	25,00%

La ironía y lo grave del ejemplo anterior es que el cliente moroso obtiene casi el doble de rendimiento a su inversión (25% contra 14.3 que tiene el cliente A) y la razón de esta utilidad, en el cliente B, es que al ser moroso en 30 días, no tiene ni castigo ni interés moratorio que liquidar al realizar el pago.

3.4. Morosidad o no en autoservicios.

Con el ejercicio anterior podemos observar claramente que una manera de financiamiento en la morosidad en el pago de las deudas, los autoservicios, tiene también esta táctica como manera de financiamiento, para ejemplificar lo dicho expondré una tabla donde se muestra el capital de trabajo de algunas cadenas de autoservicios, y una breve explicación por parte de una prestigiada revista de estudios de mercado en México de lo que expresa esta tabla:

Manejo del Capital de trabajo (rotación de días)⁴

Año Trimestre	2000 4	2001 4	2002 4	2003 4	2004 4		Año Trimestre	2004 2	2004 3	2004 4	2005 1	2005 2
Días de Crédito a Clientes												
Walmex	2	2	2	1	1		Walmex	1	1	1	1	1
Comerci	2	2	2	2	2		Comerci	3	3	2	2	2
Gigante	5	5	5	5	4		Gigante	5	5	4	4	4
Soriana	2	2	2	2	2		Soriana	2	2	2	2	2
Días de Inventario en el Almacén												
Walmex	42	41	39	37	36		Walmex	36	37	36	36	36
Comerci	51	52	54	51	57		Comerci	52	53	57	57	58
Gigante	51	55	65	62	60		Gigante	61	61	60	58	60
Soriana	44	52	49	55	58		Soriana	56	57	58	56	55
Plazo de Pago a Proveedores												
Walmex	50	47	45	41	42		Walmex	43	43	42	42	42
Comerci	58	55	58	60	62		Comerci	60	60	62	62	63
Gigante	52	55	57	58	56		Gigante	60	59	55	52	55
Soriana	53	56	51	52	59		Soriana	57	58	59	57	56
Días de Financiamientos Adicional												
Walmex	6	4	4	3	5		Walmex	5	5	5	5	5
Comerci	5	1	2	7	3		Comerci	5	4	3	3	3
Gigante	-4	-6	-13	-9	-9		Gigante	-6	-7	-9	-10	-10
Soriana	7	2	-1	-4	0		Soriana	-2	-1	0	-1	0

Días de Financiamiento Adicional = Plazo de Pago a Proveedores - (días de Inventario en el Almacén + Días de Crédito a Clientes)⁵

Manejo de Capital de trabajo:

Wal-Mart de México (WALMEX): El capital de trabajo de esta cadena sigue siendo impresionante eficiente. El número de días de inventario en el almacén permaneció estable durante el cierre del 2004 y los últimos dos trimestres del 2005 en 36 días. Asimismo, el plazo de pago a proveedores se redujo de 43 días al segundo trimestre de 2004 a 42 al cierre de junio de 2005.

Controladora Comercial Mexicana (Comerci): Aun no se ven avances en este grupo comercial, ya que el número de días de inventario en el almacén aumentó de 52 a 58.

⁴ Infobasic, Análisis y consultaría. Tiendas de autoservicio tercer Trimestre 2005

⁵ Existe una variación al momento de la operación aritmética derivado del redondeo en las cifras.

Lo anterior fue parcialmente absorbido con la ampliación del plazo promedio de pago a proveedores al pasar de 60 días al segundo trimestre de 2004 a 63, en el cierre de junio 2005.

Grupo Gigante (Gigante): Se observan ligeras eficiencias en el manejo de capital de trabajo. De acuerdo a los datos, el número de días de inventario en el almacén se redujo de 60 a 61 de un año a otro, el pago a proveedores se redujo de 60 días al segundo trimestre de 2004 a 55 al cierre de junio de 2005. Dadas las restricciones financieras que se suscitan actualmente en la compañía se estima que el pago a proveedores comenzara a aumentar.

Organización Soriana (Soriana): En esta cadena se presentan mejorías en la reducción de inventarios. Al segundo trimestre de 2005 los días de mercancías en el almacén alcanzaron 55, un día menos que el año pasado. El beneficio resultante se traslado parcialmente a los proveedores al reducir el promedio de pagos de 57 a 56 días esto es durante los últimos 12 meses.

Como podemos ver, en el ejercicio que elaboramos al principio de este índice nos muestra ya con números reales (ver tabla de Capital de Trabajo en autoservicios) que algunas empresa y más de autoservicios, tratan de financiarse por medio de sus proveedores y trasladan sus deficiencias, en la rotación de inventarios esto influyen directamente en los atraso de pago a sus proveedores.

3.5. Elementos y herramientas que ayudan al análisis de la cartera.

El análisis e interpretación de estados financieros proporciona muchos elementos de juicio para una adecuada toma de decisiones de crédito. Son varios, sin embargo, los problemas en nuestro medio que impiden el uso de esta valiosísima herramienta. Tales son entre otros:

- ✚ Las empresas que no formulan estados financieros

- ✚ Las que los preparan los consideran para uso interno y por lo mismo no los proporcionan a terceros
- ✚ Otras empresas que sí los preparan y los proporcionan a sus proveedores no resultan confiables por no estar dictaminados por Contador Público
- ✚ Las empresas que tienen dictaminados sus estados financieros por Contador Público, no todos son dignos de confianza
- ✚ Muy pocas empresas tienen dictaminados sus estados financieros por Contador Público de reconocido prestigio, pero no todas los proporcionan porque, gozando de renombre, consideran que no tienen por que facilitárselos más que a aquellos proveedores que así lo creen pertinente.

Por lo anterior, resulta poco usual en nuestro país el examen de los estados financieros para fines de crédito, lo cual hace que la toma de decisiones para este propósito se vea rodeada de mayor incertidumbre. Sin embargo poco a poco van ampliándose el número de empresas que muestran su apertura frente a los proveedores y les proporcionan la información necesaria para llevar a cabo los análisis adecuados a las circunstancias. Las grandes cadenas de autoservicio debido a que cotizan en la bolsa de valores mantiene esta información al alcance de todo mundo, mas sin embargo, el problemas para los proveedores son las cadenas locales, pequeñas o en desarrollo, ya que normalmente se requiere negociar para que otorguen esta información a manera de investigación crediticia.

3.5.1 Estados Financieros dictaminados⁶

Los estados financieros que habitualmente son dictaminados por los contadores públicos son:

⁶ Molina Aznar, Víctor. Estrategias de Cobranza en Época de crisis, Grupo Editorial ISEF, segunda edición 2002,p 96

- El balance general, y
- El estado de pérdidas y ganancias

No son, sin embargo, los únicos ya que pueden formularse, además, entre otros, los siguientes:

- Estado de costo de producción
- Estado de cambios en el capital contable
- Estado de origen y aplicación de recursos

Estos tres últimos estados financieros, de ser formulados por las empresas, deben también ser objeto de análisis para fines de crédito. En particular resulta extremadamente útil el primero de ellos, dado que es el más común en su preparación en las empresas, debido a que mediante su examen se puede apreciar en donde se originaron los recursos financieros y en qué se aplicaron.

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

A continuación se presentara una descripción de cada Estado:

Balance general/ Estado de Situación Financiera ⁷

Es el estado que muestra la situación financiera de una empresa en un momento dado.

El Balance General actualmente conocido como Estado de Situación Financiera, por incluir todos los valores (derechos y obligaciones) con que opera una empresa, decimos que es el estado más completo que se puede formular.

Además, es estático porque nos muestra la situación que esos valores financieros guardan en una fecha, que puede ser la del cierre del ejercicio (un año) o cualquier

⁷ Calvo Langarica, Cesar. Análisis e Interpretación de Estados Financieros, editorial PAC, Octava Edición, México D.F. 1994, p 7

otra que se desee (inferior a un año), pues el período en este estado no es fundamental.

Estado de Resultados / Estado de Perdidas y Ganancias

Es el estado que muestra las operaciones que ha tenido una empresa durante un período hasta llegar a los resultados obtenidos.

Este estado es de mucha importancia, no por el resultado que nos arroje (utilidad o pérdida), sino determinar paso a paso la forma en que se llegó a dicho resultado; el cual podríamos obtenerlo del propio Estado de Situación Financiera, si eso fuera lo que nos interesara; por esta razón, se considera que es un estado principal y a su vez dinámico, por no dar cifras a una fecha fija, sino el movimiento de operaciones acumuladas en un período.

Estado del Costo de Producción

Es el estado que muestra minuciosamente todos los elementos que forman el costo de lo producido, así como el de lo vendido durante un período determinado.

Este estudio tiene razones similares al anterior, ya que su cifra final aparece dentro del estado de resultados como éste a su vez dentro del estado de situación financiera, es fácil comprender que es de sumo interés saber en una forma detallada cómo se determina el costo, ya sea el que refleja la producción o el que se relaciona con las ventas; el cual nos permita obtener un precio de venta con un margen de utilidad bruta suficiente para absorber el costo de distribución y llegar al resultado final deseado (representativo de la productividad de la empresa).

Estado de Cambios en al Capital Contable.

Es el estado que muestra minuciosamente todos los elementos que forman el costo de lo producido, así como el de lo vendido durante un período determinado.

Este estudio tiene razones similares al anterior, ya que su cifra final aparece dentro del estado de resultados como éste a su vez dentro del estado de situación

financiera, es fácil comprender que es de sumo interés saber en una forma detallada cómo se determina el costo, ya sea el que refleja la producción o el que se relaciona con las ventas; el cual nos permita obtener un precio de venta con un margen de utilidad bruta suficiente para absorber el costo de distribución y llegar al resultado final deseado (representativo de la productividad de la empresa).

Estos tres últimos estados financieros, de ser formulados por las empresas, deben también ser objeto de análisis para fines de crédito. En particular resulta extremadamente útil el Estado de Origen y Aplicación de Recursos, dado que es el más común en su preparación en las empresas, debido a que mediante su examen se puede apreciar en donde se originaron los recursos financieros y en qué se aplicaron.

Para efectos de un análisis correcto de estos estados financieros es requisito indispensable que no sean consolidados y preferentemente se preparen de manera comparativa esto es por que al consolidar los estados pueden perder detalles importantes que sería conveniente revisarlos de manera independiente.

3.5.2 Herramientas para el análisis e interpretación de los Estados Financieros.

En el análisis e interpretación de los estados financieros existen diversas herramientas utilizables para lograr este propósito siendo los siguientes:

- ✚ Por tendencias.
- ✚ Por proporciones y porcentajes.
- ✚ Por estadísticas y gráficas.
- ✚ Por correlación de partidas

Por tendencias

En este método se examina la información financiera relativa a varios años con lo cual se puede ver la tendencia del negocio.

Por proporciones y porcentajes.

Ya sea por el último estado financiero o bien por todos los que se comparan para ver la tendencia que manifiesta el negocio a través de los mismos, se establece la proporción que una partida tiene con otra o bien, qué porcentaje representa una de la otra. Se parte, desde luego, de la cifra más alta como es, en el estado de pérdidas ganancias, el rubro de ventas al cual se le asigna el 100%.

Por estadísticas y gráficas.

Partiendo de las estadísticas es posible preparar gráficas que permitan apreciar de una manera objetiva cómo ha sido el comportamiento de una empresa a través de los meses o bien de los años.

Por la correlación de partidas

Este método de análisis consiste en relacionar una partida de un estado financiero con otra del mismo o bien con alguno otro, siempre que guarden relación ambas.

3.5.3. Las Razones ⁸

Este procedimiento consiste: "en determinar las diferentes relaciones de dependencia que existen al comparar geoméricamente las cifras de dos o más conceptos que integran el contenido de los estados financieros de una empresa determinada."

Ahora bien, por razón debemos entender:

"La relación de magnitud que existe entre dos cifras que se comparan entre sí"; es decir:

a) "La diferencia aritmética que existe entre dos cifras que se comparan entre sí", o bien:

b) "La interdependencia geométrica que existe entre dos cifras que se comparan entre sí".

⁸ Calvo Langerica, Cesar. Análisis e Interpretación de Estados Financieros, editorial PAC, Octava Edición, México D.F. 1994, p 22-29

Luego entonces, existen dos clases de razones, las aritméticas y las geométricas; en las primeras se aplican operaciones de suma o resta; por ejemplo:

$$400 - 50 = 350$$

Razón aritmética (Comprobación: $350 + 50 = 400$)

En las razones geométricas, se aplican operaciones de multiplicación y división, por ejemplo:

$$400 / 50 = 8$$

Razón geométrica. (Comprobación: $8 \times 50 = 400$)

Se dice que hay interdependencia en las razones geométricas, en virtud que existe dependencia recíproca entre las cifras que se comparan entre si.

En cualquier razón intervienen dos elementos (antecedente y consecuente) por ejemplo en la razón aritmética 400 es el antecedente, 50 es el consecuente 350 es la razón aritmética; en la razón geométrica: 400 es el antecedente, 50 consecuente y 8 es la razón geométrica.

En el procedimiento de razones simples se aplican razones geométricas supuesto que las relaciones de dependencia son las que tienen verdadera importancia y no los valores absolutos que de las cifras de los estados financieros pudieran obtenerse.

Clasificación:

Las razones pueden clasificarse como sigue:

- I. Por la naturaleza de las cifras:
 - a) Razones Estáticas,
 - b) Razones Dinámicas,
 - c) Razones Estático-dinámicas,
 - d) Razones Dinámico-estáticas.
- II. Por su significado o lectura:
 - a) Razones Financieras,

- b) Razones de Rotación,
 - c) Razones Cronologías.
- III. Por su aplicación u objetivos :
- a) Razones de Rentabilidad
 - b) Razones de Liquidez
 - c) Razones de Actividad.
 - d) Razones de Solvencia y Endeudamiento.
 - e) Razones de Producción,
 - f) Razones de Mercadotecnia.

Serán Razones Estáticas, cuándo el Antecedente y Consecuente, es decir, el numerador y denominador, emanan o proceden de estados financieros como el Balance General;

Serán Razones Dinámicas, cuándo el Antecedente y Consecuente numerador y denominador, emanan de un estado financiero dinámico como el Estado de Resultados.

Serán Razones Estático-dinámicas, cuando el Antecedente corresponde a conceptos y cifras de un estado financieros estáticos y, el Consecuente emana de conceptos y cifras de un estado financiero dinámico.

Serán Razones Dinámica-estáticas, cuando el Antecedente corresponde a estado financiero dinámico y, el Consecuente, corresponde a un estado financiero estático.

Las Razones Financieras, son aquellas que se leen en dinero, en pesos etc. (unidad monetaria)

Las Razones de Rotación, son aquellas que se leen en ocasiones (número de rotaciones o vueltas al círculo comercial o industrial)

Las Razones Cronológicas, son aquellas que se leen en días (unidad de tiempo, es decir, pueden expresarse en días, horas, minutos, etc.)

Las Razones de Rentabilidad, son aquellas que miden la utilidad, dividendos, réditos etc. de una empresa

Las Razones de Liquidez, son aquellas que estudian la capacidad de pago en efectivo o dinero de una empresa, etc.

Las Razones de Actividad, son aquellas que miden la eficiencia de las Cuentas por Cobrar y por Pagar, la eficiencia del consumo de materiales, inferencia, ventas, Activos, etc.

Las Razones de Solvencia y Endeudamiento, son aquellas que miden la porción de Activos financiados por deuda de terceros, miden asimismo, la habilidad para cubrir intereses de la deuda y compromisos inmediatos, etc.

Las Razones de Producción, son aquellas que miden la eficiencia del proceso productivo; la eficiencia de la contribución marginal, miden los costos y capacidad de las instalaciones, etc.

Las Razones de Mercadotecnia, son aquellas que miden la eficiencia del departamento de Mercados y del Departamento de Publicidad de una empresa,

A continuación se anexaran dos cuadros con el resumen de varias razones:

Cuadro de Razones:⁹
Financieras, De rotación y Cronológicas.

RAZONES		FORMULAS	OBJETIVOS
1 .FINANCIERAS		(Se miden y leen en pesos)	
Del Capital de Trabajo	RCT.	Activo Circulante / Pasivo Circulante	Medida para cubrir compromisos en el futuro cercano.
Del margen de seguridad	RMS.	Capital de trabajo / Pasivo Circulante	Medida de las inversiones de acreedores y propietarios.
Severa o prueba del ácido	RS.	Activo rápido / Pasivo Circulante	Medida del índice de solvencial inmediata.
De Protección al Pasivo Circulante	RPPC.	Capital Contable / Pasivo Circulante	Medida de la protección de propietarios a los acreedores.
Del Capital Inmovilizado	RC1.	Activo Fijo Tangible / Capital Contable	Medida del origen de las inversiones del activo fijo.
De Protección al Capital Social	RPCS.	Superávit / Capital Social	Mide la política en el reparto de dividendos.
Del índice de Rentabilidad	RIR.	Utilidad neta / Capital Contable inicial	Mide el rendimiento sobre la inversión de accionistas.
De liquidez/ o disponible	RL.	Caja y Bancos / Pasivo Circulante	Mide el índice de liquidez inmediata.
De Endeudamiento	RE.	Pasivo Total / Activo Total	Mide la porción de activos financiados por deuda.
2 .FINANCIERAS		(Se miden y leen en veces)	
De Clientes	RRC.	Ventas netas / Promedio de clientes	Mide la eficiencia en el manejo del crédito a clientes.
De Proveedores	RRP.	Compras netas / Promedio de proveedores	Mide la eficiencia en el uso del crédito de proveedores.
De Inventarios de materiales	RR1M.	Materiales Consumidos / Promedio de Inv. de mat.	Mide la eficiencia en el uso de inventarios de materiales.
De Inventarios de productos en proceso	RRIPP.	Costo de Producción / Promedio de Inv. de Prod. en P.	Mide la eficiencia en el departamento de producción.
De Inventarios de productos terminados	RRPT.	Costo de ventas / Promedio de Inv. de Prod. Term.	Mide la eficiencia en el uso de inventarios de productos terminados o de mercancías en los comercios
De la Planta	RRP.	Ventas netas / Promedio del Activo Fijo	Mide la eficiencia en la utilización de su Activo Fijo
3 . CRONOLÓGICAS		(Se miden y leen en veces)	
Plazo medio de cobros	PMC.	360 días—Rotación de clientes	Mide la eficiencia del crédito a clientes en días.
Plazo medio de pagos	PMP.	360 días—Rotación de proveedores	Mide la eficiencia del uso del crédito en días.
Plazo medio de ventas	PMV.	360 días— Rotación de Inv. de Prod. Term.	Mide la eficiencia en días del uso de invent. de Prod. Tér.
Plazo medio de consumo de material	PMCM.	360 días — Rotación de Inv. de Materiales	Mide la eficiencia en días del uso de Inv. de materiales.
Plazo medio de producción	PMP'	360 días—Rotación de Inv. de Prod. en Proceso	Mide en días la eficiencia del departamento de producción.

⁹ Perdomo Moreno, Abraham. Análisis e Interpretación de Estados Financieros, Editorial ECASA.

Cuadro de Razones de:¹⁰**Rentabilidad, Liquidez, Actividad, Solvencia, Endeudamiento, Producción y Mercadotecnia**

RAZONES	FORMULAS	OBJETIVOS
1.- RENTABILIDAD		
Utilidad por acción	Utilidad Neta / Número de Acciones	Medir la rentabilidad por acción.
Inversión de los accionistas	Utilidad Neta / Capital Contable Inicial	Medir la rentabilidad de la inver. de accionistas.
Margen neto de utilidad	Utilidad Neta / Ventas Netas	Medir la facilidad para convertir las ventas en utilidad.
Inversión antes de intereses	Utilidad Neta + Intereses / Capital Contable Inicial	Medir la rentabilidad antes de intereses.
Inversión total	Utilidad de Operación / Activos Totales	Medir la rentabilidad sobre activos totales
2.- LIQUIDEZ		
Disponible Capital de trabajo	Caja y Bancos / Pasivo Circulante	Medir el índice de liquidez disponible.
Disponible Capital de trabajo	Activo Circulante / Pasivo Circulante	Medir la habilidad para cubrir compromisos inmediatos.
Severa o del ácido	Activo Circulante - Inventarios / Pasivo Circulante	Medir el índice de solvencia inmediata.
Posición defensiva	Activo Circulante - Inventarios x 360 / Costo Total	Medir la habilidad para cubrir costos inmediatos.
Margen de seguridad	Capital de Trabajo / Pasivo Circulante	Medir las inversiones de acreedores y propietarios
3.- ACTIVIDAD		
Rotación de cartera o clientes	Prom. Clientes x 360 / Ventas a Crédito Prom.	Medir la eficiencia en el manejo del crédito de clientes.
Rotación de proveedores	Proveedores x 360 / Compras a Crédito	Medir la eficiencia en el uso del crédito de proveedores.
Rotación de inventarios de materiales	Prom. Inv. de Mat. x 360 / Consumo de Materiales	Medir la eficiencia en el consumo de materiales.
Rotación de inventarios de prod. en proceso	Inv. de Prod. en Proc. x 360 / Costo de Producción	Medir la eficiencia de la producción.
Rotación de inventarios de prod. terminados	Prom. Inv. de Prod. Tcrn. x 360 / Costo de Ventas	Medir la eficiencia en las ventas a crédito y al contado.
Rotación de Activos Totales	Ventas Netas / Activos totales Promedio	Medir la eficiencia general en el uso de activos.
Rotación de activos fijos	Ventas Netas / Activos Fijos Promedio.	Medir la eficiencia en el uso de activos fijos.
4.- SOLVENCIA Y ENDEUDAMIENTO		
Endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	Medir la porción de activos financieros por deuda.
Cobertura financiera	Utilidad antes de Provisiones- / Costos Financieros	Medir la habilidad para cubrir los intereses
Cobertura efectiva	Utilidad antes de Provisiones + Depreciación / Pro	Medir la habilidad para cubrir compromisos inmediatos.
5.- PRODUCCION		
Eficiencia del proceso productivo	Costos Variables de Producción / Precio de Venta	Medir la eficiencia del proceso productivo.
Eficiencia de la contribución marginal	Costos Fijos de Producción / Precio de Venta de la	Medir la eficiencia de la contribución marginal.
Inversión circulante	Inventarios de Fabricación / Precio de Venta de la	Medir inventarios en relación a ventas.
Capacidad de las instalaciones	Activos Fijos de Producción / Precio de Venta de la	Medir costos y capacidad de las instalaciones
6.- MERCADOTECNIA		
Rendimiento de la función mercadotecnia	Contribución de Mercadotecnia / Activos de Mercad	Equipo de Distribución + Inventario de prod. terminados + Clientes
Costo de la función mercadotecnia	Costos de Mercadotecnia / Ventas Netas.	Costos tales como Almacenamiento. Distribución. Promoción
Rotación de la función mercadotecnia	Venias Netas / Activos Identificables con la Función	Descuentos. Administración de ventas, cuentas, incobrables. Activos tales como Cuentas por cobrar, vehículos de venta y distribución. Artículos Terminados, etc.
Efectividad de la publicidad	Publicidad ejercicio anterior / Ventas de este ejerci	Efectividad de la publicidad en relación a ventas.

¹⁰ Perdomo Moreno, Abraham. Análisis e Interpretación de Estados Financieros, Editorial ECASA

En base a lo anterior podemos extraer algunas de las más representativas y útiles para el área de cuentas por cobrar.

Índice o análisis de solvencia.

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

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

Prueba de ácido o índice de liquidez.

$$\frac{\text{Activos de inmediata realización o activos líquidos}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Una solvencia muy satisfactoria, en general, es de un peso de activos líquidos por un peso de pasivo circulante, no debiendo esta proporción ser menor a cincuenta centavos de los primeros por un peso del segundo. Este índice representa la cantidad de dinero disponible, líquido, para cumplir con el pago de los compromisos financieros a corto plazo con los terceros (proveedores, acreedores diversos, etc.). Los activos de inmediata realización o líquidos son caja, bancos, inversiones a corto plazo, así como cuentas y documentos por cobrar, estos últimos fácilmente convertibles a efectivo.

Valor en libros de las acciones

$$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Número de acciones}}$$

En esta razón, mientras mayor sea el capital contable, mayor será el valor de las acciones, ya que tanto las reservas como las utilidades de ejercicios anteriores

como del último de ellos, forman parte del patrimonio de los accionistas. En caso de haber acciones preferentes, deberán descontarse del capital contable los dividendos acumulados que les corresponden.

Valor contable del capital

$$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Capital social pagado}}$$

Esta razón se asemeja a la anterior aunque expresado de manera global. Explica el desarrollo positivo o negativo de la empresa. Una relación superior a 1 indicará que el resultado es positivo, sin embargo, conforme pase el tiempo deberá ser mayor debido a las reservas y las utilidades acumuladas.

Rotación de cuentas por cobrar

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar del mes}}{\text{Promedio diario de ventas del mes}} = \text{Rotación de cuentas por cobrar}$$

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

$$\frac{365 \text{ días del año}}{\text{rotación de cuentas por cobrar}} = \text{Promedio de días que tardan en cobrarse las cuentas a los clientes}$$

Ejemplo:

Cuentas por cobrar del mes	130.000,00	3,96	Rotación de cuentas por cobrar
Promedio diario de ventas	32.800,00		

Promedio diario de ventas del mes	<u>984.000,00</u>	\$32,800	
30 días	30		
<u>365 días del año</u>	<u>365</u>	92,17	Promedio de días que
Rotación de cuentas por cobrar	3,96		tardan en cobrarse las cuentas del cliente

Rotación de cuentas por pagar

<u>Compras netas a crédito</u> Saldo promedio de cuentas por pagar	=	Rotación de cuentas por
---	---	-------------------------

<u>365 días del año</u> Rotación de cuentas por pagar	=	Promedio de días de pago a proveedores
--	---	--

Ejemplo

<u>Compras netas a crédito</u> Saldo promedio de cuentas por pagar	<u>60.000</u> 25.000	2,40	Rotación de cuentas por pagar
<u>365 días del año</u> Rotación de cuentas por pagar	<u>365</u> 2,4	152,08	Promedio de días de pago a proveedores

En este ejemplo puede verse que tanto las cuentas de clientes se cobra a 92 días, los pagos a los proveedores lo están siendo a 152 días lo cual resulta ventajoso para la empresa ya que se esta financiando con los proveedores. Esto se pude observar realmente en el cuadro del inciso 3.4 (Morosidad en los

autoservicios), donde se aprecia claramente como se desarrollan los autoservicios a costa de sus proveedores.

Un examen de antigüedad de saldo resultara el método más adecuado para conocer la situación en detalle de las cuentas por cobrar y por pagar.

Rotación de inventarios

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}} = \text{Rotación de cuentas por pagar}$$

El inventario promedio puede obtenerse de dos maneras:

$$\frac{\text{Inventario inicial en 1 enero} + \text{Inventario final al 31 de diciembre}}{12 \text{ Meses}}$$

o bien:

$$\frac{\text{Suma de los inventarios Iniciales de Ene. a Dic.} + \text{Inventarios al 31 de Dic.}}{13 \text{ Meses}}$$

$$\frac{\text{Días del año :365}}{\text{Rotación de los inventarios}} = \text{Días que tarda el inventario en reponerse, en promedio}$$

Ejemplo:

Costo de ventas	780.000	4,00 Veces al año se repone el inventario, En promedio.
Inventario promedio	195.000	
Días del año :365	365	91,25 Días tarda el Inventario en Reponerse, en promedio.
Rotación de los inventarios	4	

En una empresa comercial el número de veces en que debe reponerse el inventario es de 4. Los bancos otorgan crédito a este tipo de empresas a razón de 90 días.

Ventas**Ventas netas
Inventarios**

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

**Ventas netas
Inventarios**

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

**Ventas netas
Activo fijo**

Será posible mediante esta razón determinar si existe una proporción adecuada entre el activo fijo y las ventas netas. Una razón elevada indicaría que, las ventas están bajas, o bien, los activos, fijos están desaprovechados.

Existen otras razones pero seria interminable nombrarlas, y el objetivo de este trabajo no es profundizar en un análisis financiero minucioso, si no en una herramienta para tener una primera impresión y facilitar tomas de decisiones.

3.5.4 Razones estándar¹¹

Una razón en sí carece de significado y solo lo tiene cuando se le compara consciente o inconscientemente con un estándar.

Este método sirve como instrumentos de control y medida de eficiencia para desviaciones, mediante la comparación constante y tan frecuente como sea posible de lo que se ha considerado que debe de ser.

¹¹ www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/O/Olguin%20Mariano-Conasupo.htm, Origen y Efecto de los estados Financieros, Olguín Domínguez Mariano, Universidad Abierta.

Las comparaciones de las medidas estándar con los resultados obtenidos permiten precisar la proporción en que logró la finalidad propuesta y apreciar el grado de eficiencia logrado al operar la empresa con respecto a los estándares prefijados.

Las razones estándar son de dos clases principales: Las que se deducen por medios internos y las que se obtienen de datos externos. Ambas deben ser objeto de revisión constante, a fin de que se sujeten a las condiciones económicas, siempre variables.

Estándares Internos.

En empresas u organizaciones privadas la actuación anterior suministra las bases principales para el establecimiento de estándares internos. Estos estándares son de mayor significado cuando se trata de regular la eficiencia de operación de una empresa. Suministra los siguientes datos:

Las medidas para apreciar el éxito de operaciones pasadas.

- ✚ Las guías para regular la actuación presente.
- ✚ Las metas para fijar las estimaciones futuras.

Por tanto, el desarrollo de los estándares está íntimamente ligado con el control de presupuestos.

Estándares Externos:

Es muy difícil obtener estándares externos de los que se puede fiar en absoluto, y es mucho más difícil aún interpretarlos inteligentemente. El principal punto débil de los estándares externos es que las comparaciones deben hacerse solamente entre los costos que sean justificadamente comparables. La imposibilidad de comparación en las razones estándares puede provenir de muchas causas pero solamente son comparables las razones estándar en las circunstancias siguientes:

- ✚ Cuando se tiene un gran número de informes tomados al mismo tiempo.
- ✚ Cuando las organizaciones que suministran dichos informes son solventes financieramente.

- ✚ Cuando las organizaciones trabajan en condiciones geográficas semejantes.
- ✚ Cuando los informes son de fechas recientes.
- ✚ Cuando los métodos de contabilidad en toda la industria, son fundamentalmente uniformes.
- ✚ Cuando las desviaciones de las razones individuales, con relación a las razones promedios, no son muy grandes.

Las razones estándar deben ser de fecha reciente y las comparaciones han de hacerse con razones de la misma fecha. Debe tenerse especial cuidado cuando se trata de negocios sujetos a fluctuación por cambio de temporada.

En la práctica actual, las razones externas se aplican:

- ✚ En los costos de producción y de distribución, costos estándar.
- ✚ En el control presupuestal.
- ✚ Como medida de control en la dirección de empresas filiales y sucursales principalmente cuando están localizadas en diferentes regiones.
- ✚ Como medida de supervisión de distribuidores y representantes.

En la auditoria interna, en empleo de estas razones ha probado ser efectivo:

- ✚ En la Determinación de donde y cuando amerita hacer revisiones especiales.
- ✚ Para verificar la bondad de dicha auditoria, en virtud de que el auditor interno está obligado a asumir la responsabilidad de descubrir y actuar con diligencia en las situaciones irregulares y si se utilizan las medidas estándar y los resultados que vigilan continuamente, como procede en los negocios administrados con eficiencia, el auditor interno está en posición de observar oportunamente las desviaciones de los estándares.

Las razones estándares externas, a pesar de sus defectos se utilizan con éxito.

Por las instituciones de crédito, para diversos fines en especial para la concesión y vigilancia de crédito.

- ✚ Por los inversionistas, en materia de rendimiento.

- ✚ Por los profesionales, Contadores Públicos y Licenciados en Economía, en su deseo de prestar un mejor servicio a sus clientes, para que éstos puedan tener una noción relativa del significado de un negocio dentro de la respectiva actividad económica.
- ✚ Por el estado, en estudios económicos y fiscales.

3.5.5 Análisis de la antigüedad de saldos.¹²

El análisis de antigüedad de saldos es una magnífica herramienta para mantener al día las cuentas y documentos por cobrar, pues pone al descubierto la situación de la cartera con toda claridad.

Si los días de venta en cartera reflejan el estado de ésta en conjunto, este análisis constituye un desglose de la misma por cada deudor.

El primer análisis lleva tiempo hacerlo, con mayor razón tratándose de empresas con numerosos clientes, por ello lo recomendable es aplicar la Ley de Pareto o Regla 80-20 que dice que el 20% de las cuentas por cobrar en número representan el 80% de las cuentas por cobrar en monto, por consiguiente, lo indicado es comenzar a formular este análisis con los que son los más importantes, para posteriormente formularlo por los que son menos.

Ahora bien, debe establecerse un programa, de tal manera que en un lapso de veinticinco días esté concluido el análisis, excepto si la empresa opera en una computadora las cuentas y documentos por cobrar. Ejemplificando, si los clientes fueran mil, habría que trabajar con cuarenta diarios. Pero lo importante no es formular este análisis sino tomar acción de inmediato, ya que si se deja pasar el tiempo, los datos consignados en el análisis de antigüedad de saldos, pueden verse modificados por pagos efectuados o por devoluciones de mercancías en el lapso comprendido entre su elaboración y la gestión de cobro, lo cual podría molestar a los deudores.

¹² Molina Aznar, Víctor. Estrategias para Otorgar Créditos Sanos, Grupo Editorial ISEF, segunda edición 2002, p 31-32

Una vez formulado el primer análisis, se facilitará la elaboración de los posteriores.

El análisis de antigüedad de saldos puede prepararse considerando los plazos siguientes: a 15 días; de 16a 30 días; de 31 a 45 días; de 46 a 60 días, y más de 60 días.

Desde luego que los períodos anteriormente señalados no son los únicos ya que pudieran ser menores o mayores, todo dependerá de las necesidades de la empresa

Como podrá apreciar el lector, las cuentas por cobrar forman parte importante del ciclo de las empresas, por tal razón el darle mantenimiento y organizar a esta área, conllevará a unas finanzas sana. Un análisis oportuno de los estados financieros también puede abrir otra perspectiva, normalmente se piensa que una empresa con ventas altas es rentable, pero se tienen que analizar otros rubros (como son las cuentas por cobrar) ya que influyen directamente en alimentación de recursos vitales. Ahora es cierto que el cobrar bien trae como consecuencia una retroalimentación positiva a los negocios, más sin embargo cuando el cobrar no reditúa lo suficiente para hacer crecer o mantener a las empresas, entonces se tiene que buscar otras alternativas, estas podrían ser mejorando a las áreas encargadas del cobro o también el financiamiento.

MEDIOS DE COBRANZA Y SU FINANCIAMIENTO

CAPUTULO 4

La cobranza para que sea funcional y eficiente debe reunir las siguientes características:

Oportuna: Hacer las gestiones necesarias para cobrar al vencimiento.

Completa: El pago íntegro del saldo adeudado

Promotora: Es promover la cobranza mediante las buenas relaciones con los clientes.

Al lograr la cobranza se podrán obtener amplios beneficios para nuestra empresa como son:

 **Liquidez.**

La obtención de recursos líquidos en el plazo necesario para que a su vez nuestra empresa pueda cumplir con sus compromisos.

 **Capacidad de decisión.**

El tener una recuperación exitosa de los recursos prestados por la empresa permite que una vez con el capital se pueda decidir por parte de los accionistas, a que rubros se destina cada peso de la empresa.

 **Disminución de costos.**

El recibir oportunamente el pago íntegro de las cuentas elimina efectos como la pérdida inflacionaria y evita el tener que incurrir en gastos accesorios tales como visitas de cobranza, llamadas, contratación de abogados, etc.

 **Utilidades.**

La disminución de costos y el aprovechamiento íntegro de los recursos genera un incremento claro en las utilidades.

 **Generación de riquezas.**

Las empresas que operan sanamente y generan utilidades son generadoras de beneficios para sus empleados, clientes, proveedores e inversionistas.

4.1. Gestor de Cobranza

Uno de los medios más comunes para la cobranza es que en las empresas tengan un departamento de cobranza, y el encargado de realizar esta labor se conoce como gestor. El gestor de cobranzas suele ser una herramienta muy eficaz pues contando con el perfil adecuado puede suplir a menos costo las necesidades de una Agencia de Cobranza, además de tramitar la cobranza normal de manera efectiva.

Las características básicas que debe reunir un ejecutivo de crédito y cobranzas son las siguientes:¹

- ✚ Personalidad
- ✚ Amabilidad y cortesía
- ✚ Sentido de responsabilidad
- ✚ Honrado
- ✚ Con criterio
- ✚ Con relaciones experiencia, y
- ✚ Conocedor de su empresa y del mercado en el cual se desenvuelve.

Personalidad

La personalidad se mide en función de la imagen que el hombre tiene de sí mismo. Un individuo que posee esta cualidad no puede destruirse frente a una situación adversa. No puede aceptar fracasar porque luchará toda su vida hasta alcanzar lo que se propuso. Por esto, tampoco puede permitirse la imagen de derrotado, por lo cual cuida su figura, su andar, su ropa, sus pertenencias, su lenguaje, su conducta, el aspecto de su oficina, sus relaciones, etc. Es, desde luego, un sujeto que se distingue de los demás aunque esté rodeado de otras personas porque posee o se ha dado una figura que no es del montón; sobresale del conjunto.

¹ Molina Aznar, Víctor. Estrategias para Otorgar Créditos Sanos, Grupo Editorial ISEF, segunda edición 2002, p 13-17

La imagen de sí mismo trabaja en favor o en contra del hombre, ya sea de manera positiva o negativa. Y la personalidad es algo que el hombre puede darse así mismo, si así lo desea.

Amabilidad y cortesía.

En un puesto en el que hay que tratar con tantas personas y de tan variados caracteres, es obligado en el ejecutivo de crédito y cobranzas, no sólo un trato fino y educado, sino que deberá tener un carácter parejo, o sea, que sabrá mantener el control de sí mismo durante el día de trabajo a fin de evitar que el personal y los deudores de la empresa se vean afectados por las intemperancias de su carácter.

Sentido de responsabilidad

Virtud que suele escasear en nuestro medio, se hace necesaria para fines del crédito y de la cobranza, ya que están en juego los recursos financieros de las empresas y un proceder a la ligera puede poner en peligro su estabilidad. Es por ello que en muchos negocios, especialmente los medianos y pequeños, el otorgamiento del crédito se considera como una atribución que cae bajo la responsabilidad directa de la dirección o bien de la gerencia general, que dando al Departamento de Crédito y Cobranzas exclusivamente a función de reunir los elementos de juicio para la toma de decisiones de crédito, los cuales son turnados al más alto nivel de la empresa para su estudio y resolución, reservándose a este Departamento exclusivamente la función de cobrar las cuentas y documentos de la cartera.

Un ejecutivo de crédito y cobranzas que desee desempeñar su puesto de manera integral, necesita actuar con pleno sentido de responsabilidad si desea que se deleguen en él, tanto la función de otorgar el crédito, así fuere dentro de ciertos límites, como de la recuperación de la cartera.

Honrado

Si hay Departamento dentro de una empresa que requiere, con mayor razón, del atributo de la honradez en su personal, es precisamente el de Crédito y Cobranzas,

ya que en él se manejan todos o casi todos los recursos financieros de los negocios. Pero hay que tener presente que no solamente es necesario poseer el requisito de ser honrado sino también tener conciencia de honradez. La diferencia consiste en que en el primero la persona lo es porque no ha tenido la oportunidad de ser deshonesto, pero en cuanto ésta se presenta, deja de serlo. Tener conciencia de honradez quiere decir que por tratarse de un dinero ajeno ni siquiera surge en el hombre la tentación de tomar lo que no es propio: el sujeto no tiene luchas interiores, porque no hay en él el interés de tomar algo que sabe es propiedad de la empresa.

Aunque en los negocios se establecen mínimos controles internos para evitar el mal uso de sus recursos, es sabido que a pesar de todo hay margen para cosas indebidas. De ahí que quien ocupe este puesto debe ser una persona que tenga la virtud de la conciencia de honradez.

Con criterio

Dado que existen muchos factores que hay que tener en cuenta para tomar una decisión de crédito y de cobranza, aunque mayores en lo primero que en lo segundo, se hace necesario que el responsable de esta área de las empresas, sea una persona de criterio, es decir, de mente abierta y positiva.

Un individuo de mente acartonada, fija, con el dedo puesto rígidamente en las políticas de la empresa y por lo mismo no se aparta de ellas ni un ápice y las aplica estricta y fríamente, que no acepta los puntos de vista de los demás, por mas sanos y acertados que fueren, es una persona peligrosa para las empresas en este Departamento.

Con suma frecuencia el origen de las graves dificultades que surgen entre el departamento de ventas y el de crédito y cobranzas obedece, en parte importante, a este proceder frecuentemente fuera de razón. Y también, por ello mismo, regularmente los gerentes generales se inclinan favoreciendo al departamento de ventas dándole la razón, visto que suele faltar el criterio en los titulares de crédito y cobranzas.

Debido a esta situación que vive el gerente de crédito y cobranzas de ser dúctil en unos casos y rígido en otros, así como ceder en unas cosas y no en otras, es por lo que su trabajo no es fácil cuando se desarrolla a plenitud.

Relaciones.

Por lo mismo de tener que tratar con tantas personas y requerir de tanta información respecto del universo en que se desenvuelve su empresa, el gerente de crédito y cobranzas debe ser una persona bien relacionada, ya que de esta manera su trabajo se facilitará notablemente. Es sabido que no es lo mismo obtener información fruto de una relación fría con terceros a que exista en ambos un contacto o una relación de amistad. Las relaciones se van haciendo con el paso del tiempo. Sin embargo, lo importante es tener la disposición de ánimo para hacerse de amigos dentro del gremio de ejecutivos de crédito y cobranzas. Las relaciones que básicamente debe tener el ejecutivo de crédito y cobranzas son:

- Internas, y
- Externas.

Las relaciones internas se llevan a cabo con los siguientes departamentos:

- La dirección o gerencia general o bien el dueño de la empresa

En caso de haber uno o más puestos intermedios, con sus titulares, tal como son el contralor, el director financiero y el gerente administrativo, entre otros:

- ✚ Sus colaboradores inmediatos
- ✚ La gerencia de ventas
- ✚ La gerencia de embarques o tráfico
- ✚ La gerencia de contabilidad
- ✚ La gerencia del departamento de informática
- ✚ La gerencia del almacén de materiales o de abastecimientos

Las relaciones externas se llevan a cabo con:

- ✚ Los clientes
- ✚ Las asociaciones profesionales
- ✚ Los bancos y los banqueros
- ✚ Las agencias o personas investigadoras de crédito

- ✚ Las cámaras de comercio e industria y los centros empresariales
- ✚ Los abogados y contadores
- ✚ Los competidores
- ✚ La bolsa de valores y las casas de bolsa

Experiencia

La experiencia sólo se adquiere mediante la práctica diaria, la lectura de libros relacionados con el tema de crédito y cobranzas, asistiendo a cursos y seminarios, pero principalmente mediante la autocrítica del trabajo realizado, para que, analizando los resultados de su acción, lo que hizo bien lo siga haciendo igual y lo que hizo mal lo corrija y no lo vuelva a repetir.

Conocedor de su empresa y del mercado en el cual se desenvuelve. El gerente de crédito y cobranzas debe conocer la empresa en la cual trabaja para estar en condiciones de proporcionar la información que soliciten los clientes. Por lo que respecta al mercado, necesita conocerlo y mientras más lo conozca, mejores serán sus decisiones de crédito. Pero no solamente por lo que respecta a cómo se muestra el presente, sino como lo será a corto, mediano y largo plazo, pues su comportamiento variara según las condiciones que se den en la economía nacional e internacional.

4.2. Outsourcing

El concepto de Outsourcing se traduce como "aquellos servicios externos contratados para cubrir necesidades internas", es decir, una compañía de servicios de este tipo se dedica a suplir las funciones que en otras circunstancias tradicionalmente manejaría un departamento o área específica dentro de la organización.

Para efectos del departamento de crédito, en la actualidad existen compañías que se encargan de la programación y cobro de la cobranza normal, a la que llaman "Cobranza Administrativa", así como de llevar a revisión documentos y dar seguimiento a los pagos, lo que hacen estas compañías es optimizar y potenciar el

trabajo de la gente dando servicio con el mismo personal a mas de una compañía que tenga los mismos clientes.

La subcontratación u Outsourcing, es una estrategia que se basa en las premisas de la especialización y tiene dos características básicas: realizar solo algunas tareas y, por consecuencia, es mejor en ellas.²

Entre las ventajas de Outsourcing sobre sale el hecho de que una empresa “experta” en determinada área realizara el trabajo que antes hacia un departamento, pero a un costo menor y con resultados mayores. El campo de la subcontratación comprende la mejora en aspectos como tiempo, dinero y esfuerzo.

Ahora no siempre resulta beneficioso este tipo de mecanismo, ya que en primera instancia no se realizan inversiones tan costosas, pero deberá pagar una renta por el servicio que, a la larga, no siempre resulta mas barato. Esto de acuerdo a algunos expertos, depende mucho del tiempo de servicio y del alcance del mismo. Explican que en algunos casos si hay ahorro porque el prestador de servicio (o outsourcer) puede conseguir mejores precios en equipos y contratos con los proveedores de los mismos. Sin embargo las propuestas que presentan a las compañías que requieren el servicio no solo se basan en reducir costo, sino en instalar nuevos sistemas con el objetivo de general ingresos, mejorar su funcionamiento y establecer una optima relación con los clientes, hay partes en las cuales se esta ahorrando dinero y hay otras en las cuales se obliga al cliente a invertir en tecnología para mejorar su rentabilidad.

Por lo pronto, la eficiencia del Outsourcing ya es ampliamente reconocida, la publicación Harvard Business Review lo destaca como la idea de negocios más importante de los últimos 75 años. La revista Fortune, en su estudio sobre las compañías mas reconocidas, establece que las de mayor éxito basan en este concepto de servicio externo la estrategia de su crecimiento.

² www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=803_64, La fuerza de un tercero, revista Expansión, Bolaños Ricardo, 8 de nov 2000.

4.3. Agencia de Cobranza

Una agencia de cobranza, es de hecho un servicio de Outsourcing y puede dedicarse a tramitar la cobranza normal, pero como característica adicional podemos incluir que se encarga del cobro extrajudicial de las cuentas, es decir, de ejercer presión personal o telefónica para lograr la recuperación del saldo pendiente basándose en distintos métodos y desligando a diferencia de la anterior, su nombre del de la empresa acreedora.

Despacho de Abogados

Siempre considerados como el último recurso los abogados si bien pueden intentar previamente una cobranza extrajudicial, el contratarlos tendrá como finalidad principal el iniciar un juicio para la recuperación del adeudo, es necesario al contratarlos plantear previamente una entrevista para analizar de manera objetiva las posibilidades de éxito en el proceso a fin de no tener sorpresas desagradables de ultimo minuto.

4.4. Seguro de Crédito

Es un mecanismo que cubre a las empresas mexicanas contra la falta de pago de sus compradores dentro de la República Mexicana, derivada de algún riesgo comercial.

¿Cómo funciona?

1. Se contrata llenando una Solicitud de Cobertura con los datos del Asegurado.
2. Para formalizar la póliza se deberá cubrir una Comisión por Apertura.
3. Se establecen Límites de Crédito para cada uno de sus compradores.
4. La Aseguradora determina las primas aplicables a cada comprador la cual será especificada en el formato de Autorización del Límite de Crédito FSI-5 que la aseguradora le entregará una vez realizada la evaluación.
5. Mensualmente, dentro de los primeros 20 días, se deberá enviar el formato declaración de Créditos / embarques en el cual se deberán declarar las ventas a crédito realizadas el mes inmediato anterior. Se debe cuidar en todo momento no declarar créditos

cuya fecha de vencimiento sea anterior a la fecha de presentación de la declaración a la aseguradora.

6. De manera paralela, el Asegurado deberá depositar el monto de prima correspondiente a dicha declaración de Créditos / embarques y se deberá enviar por fax junto con la declaración, el comprobante de dicho depósito.

7. La aseguradora factura el servicio, quedando los Créditos / embarques de dicha Declaración protegidos contra los riesgos cubiertos por la Póliza de Seguro.

Beneficios.

- ✚ Proporciona certidumbre de pago en las ventas realizadas a crédito dentro del territorio nacional.
- ✚ Permite otorgar crédito a clientes que hasta ahora operaban de contado.
- ✚ Otorga la posibilidad de nombrar como beneficiario a un tercero, Institución Financiera o empresa, que haya financiado la operación.

Características.

El Seguro de Crédito cubre las ventas a crédito realizadas dentro de la República Mexicana contra la falta de pago derivada de algún riesgo comercial, los cuales pueden ser:

Insolvencia: Quiebra o Suspensión de pagos del Comprador.

Mora prolongada por 180 días: Retraso en el pago de una venta a crédito de parte del Comprador sobre bienes recibidos y aceptados por el mismo.

Cobertura. 90% de la pérdida neta sufrida por el Asegurado como consecuencia de los riesgos cubiertos.

Los Beneficiarios Preferentes pueden ser alguna Institución Financiera o Empresa que haya financiado la operación mediante la emisión Orden de Pago a favor de ésta.

Los costos de las Primas están en función del Riesgo del Comprador, Sector del Comprador y Plazo de Crédito.

El Asegurado tendrá la opción de elegir un Deducible entre 0% y 5%, el cual se aplicará sobre el monto asegurado por embarque.

Vigencia de la Póliza: un año

4.5 La Carta de Crédito.³

La carta de crédito como un instrumento de pago, tiene la ventaja de ofrecer certidumbre a las partes que intervienen en su manejo, ya que está normada por reglas internacionales de comercio, lo cual facilita la concreción de sus negocios con instituciones o empresas de otros países. El término formal es "crédito documentario" o "carta de crédito documentario". Una carta de crédito es un documento expedido por un banco, en donde afirma su compromiso de pagar a alguien (proveedor/exportador/vendedor) una cantidad exacta de dinero, por cuenta de un comprador (importador), siempre y cuando el vendedor cumpla con términos y condiciones específicas. De manera más formal, a las cartas de crédito se les denomina "cartas de crédito documentario", porque los bancos que efectúan la operación manejan documentos y no bienes o mercancías. Todos los términos y condiciones especificados en el crédito, implican la presentación de determinados documentos dentro de un cierto período, de allí el nombre formal de créditos documentarios. Los documentos exigidos por el comprador pueden variar, pero como mínimo incluyen una factura y un conocimiento de embarque. Otros documentos que el comprador puede exigir son: certificado de origen, factura consular, certificado de seguros, certificado de inspecciones y algunos más.

Las cartas de crédito son el método más común de hacer pagos internacionales, porque el riesgo de la operación es compartida por el comprador y el proveedor. Las cartas de crédito documentario están sujetas a los siguientes lineamientos: Uniform

³ www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=3&category=34, Servicios Financieros, Cartas de crédito, Banco de Comercio Exterior.

Customs and Practice for Documentary Credits (UCPDC), Folleto Núm. 500, de la Cámara Internacional de Comercio o ICC, en París. (a) Carta de crédito irrevocable y confirmado: una carta de crédito a la cual se le adiciona la responsabilidad de un banco diferente al banco emisor. (b) Carta de crédito irrevocable: Es un instrumento de pago, mediante el cual una institución de crédito (banco emisor) asume el compromiso escrito por cuenta y orden de una persona física o moral (comprador/importador/ordenante), a favor de un tercero (vendedor/exportador/beneficiario) de pagar una suma de dinero o de aceptar letras de cambio a favor del vendedor a través de otras instituciones de crédito (banco notificador/confirmador), contra la presentación de documentos relativos a la venta de mercancías o prestación de servicios (facturas, documentos de embarque, certificados, etc.) los cuales deben cumplir estricta y literalmente con los términos y condiciones estipulados en la carta de crédito. La clasificación de "irrevocable" corresponde a que en este tipo de créditos documentarios tanto el ordenante como el banco emisor, renuncian a la facultad de modificarla o cancelarla, por el sólo hecho de mencionarse textualmente que es otorgada.

Tipos de cartas de crédito:

Carta de Crédito Abierta (Clean letter of credit)

Carta de crédito contra la cual el beneficiario puede girar una letra de cambio sin la presentación de documentos.

Carta de Crédito Confirmada (Confirmed letter of credit)

Carta de crédito que contiene una garantía de pago al vendedor, tanto del banco emisor como del ordenante, siempre y cuando la documentación del vendedor esté en orden y se cumpla con los términos y condiciones de dicha carta. La confirmación solamente se agrega a las cartas de crédito irrevocables, que generalmente están disponibles en el banco ordenante. Si se desea la confirmación de la carta de crédito, el solicitante debe establecerlo expresamente en su solicitud. El banco que hace la confirmación asume el riesgo crediticio del banco emisor, así como los riesgos políticos y de transferencia del país del comprador. Si una carta de crédito no contiene una solicitud de confirmación de

parte del banco emisor, en algunas circunstancias existe la posibilidad de hacer la confirmación en forma silenciosa, es decir, sin que sea del conocimiento del banco emisor. Si no se tiene la confirmación de la carta de crédito, el banco ordenante enviará la carta de crédito al beneficiario, sin aceptar su propio compromiso.

✚ Carta de Crédito de Respaldo (Back to Back Letter of Credit)

El nombre asignado para este tipo de cartas de crédito hace referencia que una carta de crédito (de exportación) sustenta a la otra (de importación), pero en México como en otros tantos países, el análisis de riesgo implícito es diferente a las cartas de crédito de importación y no se establecen a menos que el ordenante satisfaga los criterios de solvencia moral y de endeudamiento con independencia de la carta de crédito de exportación.

✚ Carta de Crédito No Restringida (Unrestricted Letter of Credit) Carta de crédito comercial que puede negociarse ante un banco libremente elegido.

✚ Carta de Crédito Notificada (Advised, letter of credit)

Una carta de crédito comercial cuya autenticidad ha sido verificada por un banco, generalmente en la localidad del beneficiario. Este banco notifica al beneficiario la autenticidad de la carta de crédito pero no adquiere obligación de pago.

✚ Carta de Crédito Restringida (Restricted letter of credit)

Carta de crédito comercial en la cual la negociación está limitada a un banco expresamente designado.

✚ Carta de Encomienda

Instrucciones por escrito que da el destinatario para importación o el remitente en exportación, según sea el caso, al agente aduanal.

✚ Carta de Garantía

Es un documento, expedido por una compañía de aeronavegación, que constituye la prueba de un contrato de transporte de carga, siendo, al mismo tiempo, el comprobante de la recepción de las mercancías a ser transportadas, con indicación del importe correspondiente en concepto de flete.

🚦 Carta de Porte (Autotransporte)

Documento que entrega el transportista al remitente de la carga, que ampara la carga transportada por tierra.

🚦 Cartas de Crédito "Stand by" y Garantías Independientes

La conclusión de contratos y la ejecución de los mismos implican una gran variedad de riesgos que pueden ser evitados garantizando las obligaciones de hacer o no hacer previstas en dichos contratos; esto se logra mediante la emisión de Cartas de Crédito "Stand by", o de diferentes tipos de Garantías Independientes que usualmente se manejan en el comercio internacional, como son los "Bid Bonds", "Tender Bonds" y "Performance Bonds". Algunos Bancos emiten este tipo de operaciones a solicitud de sus acreditados, con cargo a su línea de crédito, y a no acreditados mediante pago anticipado. Asimismo, notifica y confirma las Cartas de Crédito "Stand by" o los diferentes tipos de Garantías Independientes recibidas de sus corresponsales en el extranjero a favor de empresas mexicanas.

🚦 Cartas de Crédito de Exportación

Este instrumento de pago brinda al exportador la certeza de recibir el pago de sus ventas por parte del importador. En este sentido, el Banco actúa como notificador o confirmador, recibiendo cartas de crédito de exportación provenientes del extranjero a favor de exportadores mexicanos sin ningún requisito previo. El pago a estas empresas se realiza puntualmente, una vez que los documentos presentados cumplen con los términos y condiciones establecidos. Las cartas de crédito de exportación pueden ser objeto de financiamiento a través de las líneas de crédito comprador, para apoyar la adquisición de bienes y servicios mexicanos en el extranjero a costos muy competitivos.

🚦 Cartas de Crédito de Importación

Las cartas de crédito de importación permiten a los compradores hacer llegar sus pagos de manera fácil y rápida a sus proveedores, ya que la mayoría de los bancos cuenta con una extensa red de bancos corresponsales y una amplia capacidad de fondeo en los mercados internacionales. Las cartas de crédito de importación pueden ser financiadas a tasas preferenciales y a plazos que estarán en función del

flujo de recursos esperados, tanto para unidades de equipo como para proyectos de inversión.

✚ Cartas de Crédito Domésticas

Estas se generan para pagar transacciones comerciales efectuadas en el territorio nacional, a partir de la entrega de la solicitud completa y en orden. Las cartas de crédito domésticas permiten a los compradores hacer llegar sus pagos de manera fácil y rápida a sus proveedores nacionales.

✚ Cartas de Crédito Especiales (Special letters of credit)

Existen numerosas cartas de crédito especiales diseñadas para satisfacer necesidades específicas de compradores, proveedores e intermediarios. Por lo general las cartas de crédito especiales implican una mayor participación de los bancos, y es por eso que los cargos financieros y por servicios son más altos que los que se aplican a las cartas de crédito básicas. La siguiente es una breve descripción de algunas cartas de crédito especiales:

1) Carta de crédito de disposición permanente. Este crédito consiste en el pago de la garantía de cumplimiento. Se utiliza principalmente en Estados Unidos, porque la ley impide a los bancos estadounidenses otorgar ciertas garantías. A veces se les conoce como cartas de crédito de incumplimiento, porque solamente se utilizan como un método de respaldo del pago cuando éste ya venció. Por ejemplo, estas cartas de crédito de disposición permanente pueden utilizarse para garantizar los siguientes tipos de pago y cumplimiento: reembolso de créditos, cumplimiento por parte de subcontratistas, garantía del pago de bienes entregados por terceros. El beneficiario de una carta de crédito de disposición permanente puede girar sobre la misma a la vista, por lo que el comprador asume un mayor riesgo.

2) Carta de crédito revolvente. Este crédito es un compromiso por parte del banco emisor, de volver el crédito a su importe original, después de que ha sido utilizado. El número de veces que puede ser utilizado y el período de validez, aparece en el crédito. Éste puede ser acumulativo o no. Acumulativo significa que las sumas no

utilizadas pueden agregarse al siguiente pago, mientras que no acumulativo significa que las sumas parciales no utilizadas a tiempo se vencen.

3) Carta de crédito de pago diferido. En este crédito, el comprador acepta la entrega de las mercancías enviadas al aceptar el documento y conviene en pagar al banco después de un período determinado. Este crédito da al comprador un período de gracia para pagar.

4) Carta de crédito de cláusula roja. Se utiliza para dar al proveedor algunos fondos antes del embarque, con objeto de financiar la producción de los bienes. El crédito puede ser anticipado en forma parcial o total, y el comprador, esencialmente, amplía el financiamiento al vendedor y corre el riesgo final de todos los créditos dados anticipadamente.

5) Carta de crédito transferible. Este crédito permite al proveedor transferir todo, o parte del importe de la carta de crédito a un segundo beneficiario, que generalmente es el proveedor final de los bienes. Ésta es una táctica de financiamiento común entre los intermediarios y se utiliza mucho en el Lejano Oriente.

6) Carta de crédito respaldada. Este es un nuevo crédito que se abre con base en uno ya existente, no transferible. Lo utilizan los comerciantes para pagar al proveedor final. Un comerciante recibe una carta de crédito del comprador y abre otra a favor del proveedor. La primera se utiliza como colateral del segundo crédito, y en este último, se hacen ajustes al precio de donde provienen las utilidades del comerciante.

4.6. Fianzas.

La fianza es una figura que permite cerrar el círculo de seguridad de individuos y empresa, proporcionando el respaldo económico a diversas actividades o compromisos, ya que es una garantía que subsana las pérdidas o efectos económicos negativos, producto del incumplimiento de contratos o compromisos.

Técnicamente, la fianza se define como una garantía por medio de la que una persona o empresa se compromete con un acreedor a pagar en lugar de su deudor si éste, por cualquier razón, no paga.

Tipos de fianza:

 **Fianzas Diversas o Administrativas:**

Este tipo de fianzas garantizan que se cumplan las obligaciones legales y económicas llevadas a cabo entre personas, empresas o ambas.

 **Fianzas Judiciales**

Se llaman así las fianzas que un juez o la ley imponen a una persona o empresa para garantizar que se cumplirá con alguna obligación derivada de un proceso judicial.

 **Fianzas de Fidelidad**

Se contratan para reparar los daños que pueda sufrir un patrón por los delitos que hayan cometido sus empleados.

 **Las Fianzas de Crédito**

Sirven para garantizar el cumplimiento de obligaciones contraídas por personas o empresas, relacionadas con el pago de una determinada suma de dinero derivada de un crédito.

Para que una fianza tenga validez, se debe formalizar a través de un contrato mercantil llamado póliza de fianza. Las personas o empresas que celebran la firma del contrato reciben los nombres técnicos de fiador, fiado y beneficiario.

El Fiador es la compañía que vende la fianza y garantiza el cumplimiento de la obligación. En algunos casos, se recurre a una persona física o moral que complementa el cumplimiento de las garantías aportadas por el fiado. Se le conoce también como obligado solidario.

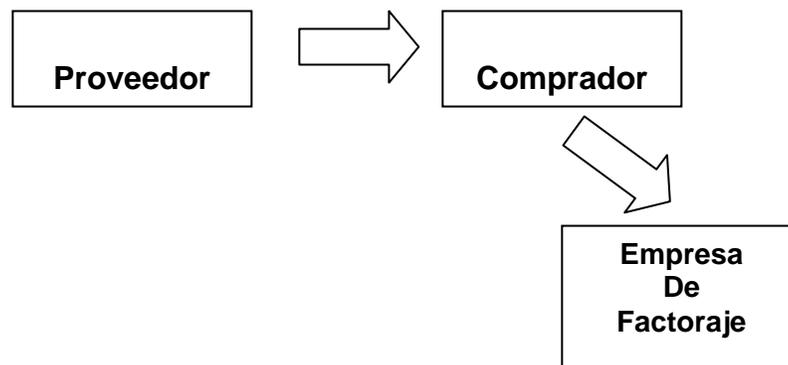
El Fiado es la persona física o moral que tiene la obligación de cumplir con un compromiso adquirido. El fiado es el deudor o la persona que contrajo la obligación de cumplir aquello por lo que se contrata la fianza.

El Beneficiario es a favor de quien se debe cumplir la obligación. Es el acreedor ante quien se garantiza la obligación del fiado.

4.7. ¿Qué es el Factoraje?

Es un mecanismo de financiamiento a corto plazo mediante el cual una empresa comercial, industrial, de servicios o persona física con actividad empresarial, promueve su crecimiento a partir de la venta de sus cuentas por cobrar vigentes a una empresa de factoraje.⁴

El factoraje se adapta a las necesidades particulares de cada cliente ofreciendo una amplia gama de servicios adicionales: Administración de cartera, evaluación e investigación de clientes y gestión de cobranza, entre otros.



Participantes

Proveedor: Persona física o moral que contrata los servicios de una empresa de Factoraje con el fin de cederle su cartera vigente.

⁴ www.factoraje.com.mx, Tema Factoraje, elaborado por Asociación Mexicana de factoraje financiero y actividades similares.

Comprador: Persona física o moral que adquiere y recibe el bien y/o servicio por parte de su empresa, obligándose a su pago de acuerdo a las condiciones pactadas.

Empresa de factoraje: Intermediario financiero autorizado por las dependencias oficiales para prestar el servicio.

Funcionamiento de las empresas de factoraje

Cualquier empresa comercial, industrial, de servicios o persona física con actividad empresarial, genera al vender sus productos o servicios cuentas por cobrar, las cuales pueden ser documentadas en pagarés, letras de cambio, contra recibos, facturas selladas u otros medios.

La empresa de Factoraje realiza las siguientes actividades:

- ✚ Adquiere las cuentas por cobrar a través de un contrato de cesión de derechos de crédito o por endoso, pagándolas anticipadamente conforme a las condiciones establecidas.
- ✚ Evalúa las condiciones crediticias de los deudores (compradores de los productos o servicios) e informa a sus clientes de los cambios en la solvencia de los mismos.
- ✚ Custodia, administra y lleva a cabo las gestiones de cobranza de la cartera adquirida.
- ✚ Reembolsa al cliente el remanente en caso de que no existan descuentos, devoluciones de mercancía o ajustes en el pago.

Informa a sus clientes todas las operaciones, movimientos y cobranza de sus cuentas.

Tipos de Factoraje:

 **Factoraje a clientes (Financiamiento de cuentas por cobrar):**

Su empresa cede cuentas por cobrar vigentes de sus compradores (facturas, contra recibos, pagarés) a la empresa de Factoraje recibiendo anticipadamente recursos.

 **Factoraje a proveedores:**

Apoyo a proveedores de cadenas comerciales o grandes empresas para descontar títulos de crédito emitidos a su favor con la empresa de Factoraje.

 **Factoraje a cuentas por pagar:**

Las empresas pueden pagar anticipadamente la totalidad de sus adeudos a sus proveedores por la venta de un producto o la prestación de un servicio.

 **Factoraje internacional:**

Exportadores e importadores pueden cobrar y/o pagar en su totalidad en cuenta abierta y en forma anticipada el producto de sus ventas o compras en el extranjero sin tener que esperar a su vencimiento.

Beneficios:

Estos beneficios se pueden agrupar en cuatro rubros:

Financieros

-  Proporciona liquidez en función de sus ventas
-  Niveliza flujos de efectivo en caso de ventas estacionales
-  Permite una operación revolve
-  Reduce el apalancamiento financiero
-  Optimiza costos financieros

Económicos

-  Reduce el ciclo operativo de su empresa
-  Mejora la posición monetaria, no genera pasivos ni endeudamiento

- ✚ Disminuye costos en áreas de crédito y cobranza
- ✚ Cubre el riesgo de cuentas incobrables
- ✚ Apoya la recuperación de su cartera y el pago puntual de sus clientes.

Administrativos

- ✚ Mediante el respaldo de un equipo profesional y experto, hace eficiente la cobranza de sus cuentas.
- ✚ Informa periódica y continuamente las operaciones y cobranza
- ✚ Evalúa la situación crediticia de sus clientes y prospectos.

Estratégicos:

- ✚ Amplía la posibilidad de atención a nuevos sectores y mercados geográficos
- ✚ Fortalece vínculos entre su empresa y sus clientes
- ✚ Favorece la imagen institucional de su empresa
- ✚ Permite a su empresa dedicarse al desarrollo de su negocio

¿Quiénes pueden acceder al Factoraje?

Cualquier empresa de todos los sectores productivos y personas físicas con actividad empresarial que realicen ventas a crédito.

¿Que documentación se requiere para comenzar los trámites con la empresa de Factoraje?

Básicamente, se pide información financiera y legal para iniciar el estudio de crédito. Una vez autorizada la línea, se establecen las condiciones generales de operación y se formula el contrato.

¿Qué documentos pueden ser cedidos a las empresas de Factoraje?

Todas aquellas cuentas por cobrar registradas en facturas, recibos, contra recibos, pagarés o similares que cuenten con la aceptación del cliente. Sin embargo, es muy importante tener en cuenta que las empresas de Factoraje sólo están autorizadas a adquirir documentos vigentes.

¿Qué importe se reciben al vender documentos a la empresas de Factoraje?

El establecido en las condiciones particulares de operación, mediante el siguiente procedimiento:

Importe Neto = Valor del documento- Cargos financieros

¿Qué sucede con las cuentas por cobrar una vez que éstas fueron cedidas a la empresa de Factoraje?

Una vez que ceden los documentos, se hace del conocimiento del comprador que su cuenta ahora será gestionada por la empresa de Factoraje. A partir de ese momento, la administración y cobranza de los documentos cedidos son responsabilidad de la empresa de Factoraje.

¿Cuál es la mecánica operativa?

Se requisita un contrato por cada cesión, se relacionan y anexan los documentos originales a descontar y en un plazo de 24 a 48 horas en promedio, se efectúa el depósito en la institución bancaria elegida.

¿Qué piensan los clientes cuando se venden las cuentas por cobrar?

La percepción de los clientes, es que la compañía se está apoyando en especialistas en la administración de cartera debido a su crecimiento (Outsourcing).

La práctica de Factoraje es cada día más común. Su objetivo es apoyar a las empresas proporcionándole la liquidez necesaria en el momento requerido.

Cuando se descuentan documentos, la relación comercial no se ve afectada siempre que:

- 1.- La mercancía y/o el servicio se hayan entregado correctamente.
- 2.- La factura contemple los términos acordados.

¿Se hace un análisis de los compradores?

Sí, con el fin de determinar quiénes son sujetos de crédito, apoyando de esta manera la relación comercial.

¿Qué pasa si los clientes no pagan?

Se pueden tener dos situaciones: la primera de ellas, en que la empresa de Factoraje adquiere la totalidad del riesgo de los documentos que le fueron cedidos; en este caso, el cedente no tendrá ninguna responsabilidad. En el segundo caso, el cedente y la empresa de Factoraje comparten el riesgo.

¿Que ventajas existen en el Factoraje?

- ✚ Convierte las ventas a crédito en ventas al contado.
- ✚ Nivelan flujos de efectivo en caso de ventas estacionales.
- ✚ Se obtiene una evaluación detallada de la situación crediticia de los clientes actuales y prospectos.
- ✚ Permite optimizar sus recursos al reducir sus costos de administración y cobranza.

¿Qué desventajas tiene el financiamiento por medio del factoraje?

- ✚ La autorización de este depende de la estabilidad financiera de la empresa que desea participar.
- ✚ Se aplican tasas de interés que van de acuerdo a las negociaciones y el grado de riesgo de las cuentas cedidas para cobro.

- ✚ Si existen variaciones en cuanto el monto de valuación por las ventas de productos (casos muy recurrentes en la venta a autoservicios) el pago de estas variaciones, vendrá mermado por esta causa.

En la actualidad las cadenas de autoservicio están fomentando el manejo de este tipo de financiamiento por medio de terceros; los pagos tan atrasados que llevan a cabo y los constantes reclamos por parte de sus proveedores los han orillado a recurrir al programa de cadenas productivas esta herramienta es promovida por Nacional Financiera (Nafinsa) y consisten en lo siguiente⁵:

Las cadenas productivas ofrecen en forma electrónica financiamiento, capacitación, asistencia técnica e información. De la misma manera, promover el desarrollo de las grandes cadenas de valor de México. La cadena de valor se integra entre grandes empresas e instituciones gubernamentales y todas aquellas empresas con las que mantiene una relación comercial o de negocio.

Las Cadenas Productivas Nafinsa tienen como objetivo acercar a la gran empresa a sus proveedores e intermediarios financieros para ofrecer productos y servicios que permitan fortalecer el desarrollo de proveedores y distribuidores. Son además una herramienta de comunicación en línea entre los participantes.

Beneficios del programa

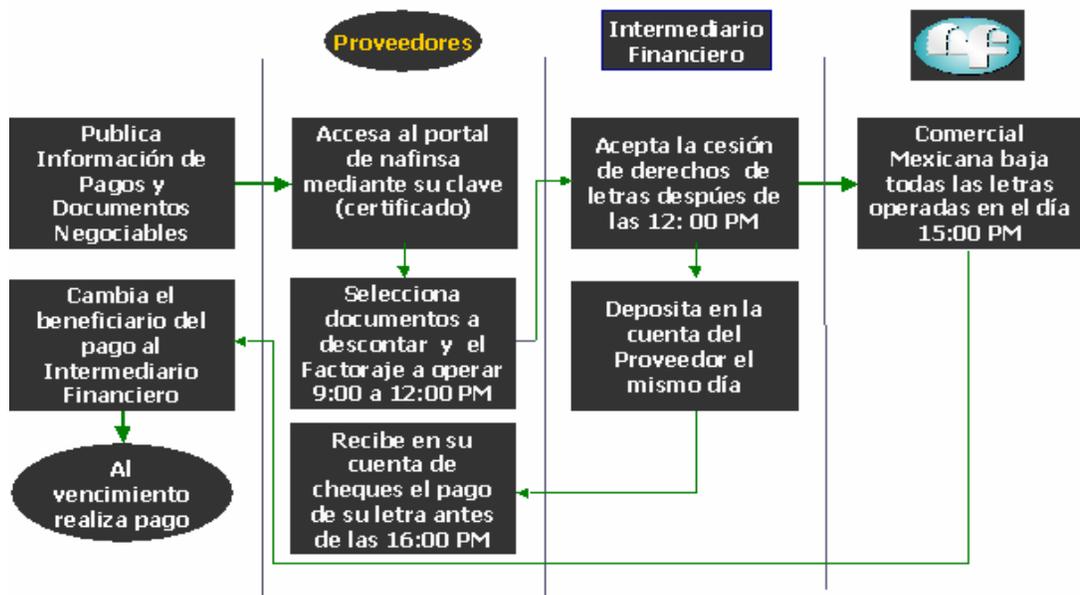
- ✚ Realiza en efectivo las facturas antes de su vencimiento, sin generar pasivos adicionales
- ✚ Brinda tasas de operación competitivas en el mercado
- ✚ Permite elegir al intermediario financiero que más les convenga
- ✚ Facilita la toma de decisiones
- ✚ Relaciona con otros proveedores, permitiéndoles Incrementar su volumen de ventas

⁵ <http://www.nafin.com/portalnfi/?action=content§ionID=2&catID=31&subcatID=45,Financiamiento Pymes ,Cadenas Productivas> , Servicios del Programa, Nacional Financiera.

- ✚ Disminuye sus gastos de cobranza
- ✚ Permite acreditar facturas por cualquier cantidad
- ✚ Brinda información.

Para ejemplificar lo anterior, anexo un esquema con la cual funciona una gran cadena comercial en México.

CADENA PRODUCTIVA COMERCI - N@fin



La intención de integrar el capítulo de financiamiento y los diferentes tipos de cobranza es darle al lector una idea más amplia del alcance que pueden tener las personas que se encargan del manejo de las cuentas por cobrar o de un departamento de crédito y cobranza, no solamente es el cobrar e ingresar, sino también ver otras perspectivas, otra manera de manejar las situaciones en caso de no contar con un departamento interno, se puede organizar con un asesoría externa (ya sea por medio de una agencia, un despacho, o el de modas Outsourcing) y en caso de no tener los ingresos suficientes un crédito, o un financiamiento bien analizado y razonado puede ser la clave para enderezar el timón de las empresas.

A la vez y como preámbulo al siguiente capítulo es importante mantener una estrategia continua de conocimiento a los clientes, que aunque sean grandes empresas (como lo son las tiendas de autoservicio) es importante saber cuales son las vertientes por las cuales puede fugarse algunos recursos importantes. Como manejar al cliente al momento del cobro es todo un arte y aunque no se vea tiene algunas técnicas que son de trascendencia tener en mente para cobrar de manera eficiente.

ESTRATEGIAS PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS CUENTAS POR COBRAR

CAPUTULO 5

Una pregunta frecuente que normalmente, que se hacen la mayoría de las personas que participan en las áreas de crédito y cobranza es ¿Cuál será la mejor forma para solucionar los saldos vencidos? A esta pregunta existe una variedad de respuesta ya que cada especialista tiene su propia inventiva, y dependiendo del problema este debe estudiarse de manera individual para encontrar la mejor solución.

Tratándose de las cadenas de tiendas de autoservicios es compleja la situación ya que como mencionaba, dependiendo del problema y del tipo de cliente, se tiene que aplicar formas para el cobro oportuno, así como el disminuir los vencidos. Las Cadenas de autoservicios tiene todas, distintas formas de administrar sus compras, ahí es donde la visión tanto de los departamentos de Crédito y Cobranza como el de Ventas debe fusionarse para realizarlas negociación adecuadas para que se pueda vender bien y cobrar mejor.

5.1 Adelantarse a los acontecimientos.

Para evitar los vencidos no es necesario caer en los extremos de omitir dar créditos, ya que esta formula solo algunos negocios que sus productos se puedan vender de contado, se pueden dar el lujo. La solución el problemas es saber gestionar adecuadamente los riesgos comerciales o “adelantarse a los acontecimientos.

Una serie de procedimientos que nos pueden ayudar ha disminuir posibles el volumen de los vencidos son los siguientes:

- ✚ El primero recoge procedimientos de gestión de riesgos que la empresa debe implantar internamente
- ✚ El segundo indica aquellos métodos para afianzar el cobro mediante la utilización de terceras empresas que presten algún servicio que garantice la cobrar al acreedor.
- ✚ El tercero esta formado por aquellas condiciones que el proveedor puede imponer en el momento de de acordar la operación de compra venta para garantizar el cobro, reforzar sus derecho, facilitar el camino

de la reclamación en caso de falta de pago o resarcirle de los daños y perjuicios que ocasione la morosidad.

Tratemos a continuación cada uno de los procedimientos anteriores y los mecanismos de cada uno de ellos.

5.1.1 Los procedimientos internos en la gestión de riesgos.¹

Muchas empresas no tienen sus objetivos bien definidos, puesto que dan una gran prioridad a la función de vender. Aunque vender es importante, lo que realmente hay que conseguir es vender con beneficio y cobrar lo antes posible. Si una empresa no sigue este procedimiento, esta destinada a la quiebra.

La mayoría de las empresas hoy en día están obligadas a vender a crédito, sin embargo no esta tomando las precauciones mínimas para evitar los vencidos, las diferencias, los cargos, las diferencias etc.

¿Que es vender a Crédito?

Toda venta a crédito supone un riesgo hasta que no se ha conseguido cobrar íntegramente del cliente el importe de la factura adecuada.

En una venta a crédito el proveedor está dispuesto a entregar unos bienes a prestar unos servicios al cliente solamente a cambio de una promesa de pago a una fecha determinada en el futuro. La clave del por que se vende a crédito viene da la etimología de la propia palabra “crédito” que tiene su origen en el latín “creditum”, lo que significa confianza.

Igualmente en toda venta a crédito es necesario tener en cuenta dos aspectos económicos muy importantes que han de determinar la viabilidad de la transacción:

- ✚ La operación debe ser rentable, es decir, que el beneficio que obtendrá el proveedor por la venta ha de compensar sobradamente todos los costes financieros y de gestión que supone el aplazamiento del cobro.

¹ Brachfiel, Pere J. Recobrar Impagados y Negociar con morosos, Editorial Gestión 2000, Barcelona España 2003, p132-139

- ✚ El riesgo de la operación ha de ser aceptable, o sea que las posibilidades y consecuencias de que la deuda sea incobrable o de que exista una demora en el pago, han sido calculadas y asumidas por el proveedor.

No forzar nunca las ventas

Muchas empresas se quejan que tienen muchos vencidos pero no detectan cuál es una de las causas más frecuentes de la morosidad: la política comercial de la propia empresa.

En muchas ocasiones el pecado original de la morosidad es que el departamento comercial está forzando las ventas para alcanzar unos niveles de facturación excesivamente elevados, por lo que se está vendiendo a crédito de forma poco selectiva a clientes con escasa solvencia. También puede ser que el equipo comercial tenga que llegar a unos objetivos de ventas excesivamente altos en un determinado período -para poder cobrar unas comisiones o unos incentivos- y como consecuencia de todo ello los comerciales están vendiendo a crédito a clientes dudosos que en otras condiciones ni siquiera visitarían. En nuestros días las luchas entre competidores, obligan como me refiero anteriormente, al departamento de ventas a “inflar” las entregas y llenar de producto a las tiendas de autoservicios, solo por llegar a las cuotas fijadas y ganarse su comisión, sin pensar en las consecuencias del cobro y de las devoluciones de producto, que esto ocasiona.

Estas causas tienen fácil solución, puesto que ésta sólo depende de un cambio en la política comercial de la empresa y en la fijación de objetivos de ventas.

El área comercial como apoyo al control de la morosidad.

Las áreas comerciales son las que mejor conocen a los clientes y son las que generalmente tienen mayor información directa sobre su situación y circunstancias. Por ello las empresas deben mentalizar a sus vendedores de que su colaboración es esencial para evitar los vencidos y de que el cobro forma parte del acto de la venta.

Un sistema que penalice los vencidos sobre los objetivos de ventas ayudará a motivar a las áreas comerciales a seleccionar con mayor cuidado los clientes a los que vender a crédito. La colaboración de los vendedores también puede ser en el campo de la información, puesto que son los empleados más adecuados para aportar informes de la situación de cada cliente.

En primer lugar negociando siempre las condiciones de pago durante la fase de cierre de la venta y nunca después. Muchos «vendedores» con la esperanza de conseguir un pedido importante y alcanzar sus objetivos de venta (o cobrar una buena comisión) dejan poco definidas las condiciones de pago o lo que es todavía peor dejan la cuestión en un estado de ambigüedad que permite que el cliente interprete las condiciones como mejor le convenga.

En otras ocasiones el vendedor ha necesitado mucho tiempo y esfuerzo para llegar al cierre de la operación y para cerrar rápidamente la venta no pacta correctamente con el cliente las condiciones de pago (o no concreta los puntos más importantes).

En algunas empresas se consiente que los vendedores hagan los pedidos pero que cedan al departamento de administración de ventas la negociación de las condiciones de pago definitivas con los clientes. Esta situación permite que los clientes impongan sus condiciones o alarguen el plazo de pago escudándose con que el vendedor les ofreció implícitamente un plazo mucho más largo.

En ocasiones la premura por vender hace que el cliente reciba el pedido en su almacén antes de que se hayan fijado las condiciones de pago definitivas; lo que sin duda permitirá al cliente forzar unas condiciones mucho más favorables, y mucho más si se trata de una compra aislada.

Por consiguiente en toda operación de venta es necesario que las condiciones de pago queden plasmadas por escrito, en alguno de los documentos que se utilizan para hacer el pedido, y que el cliente firme una copia de la hoja del pedido o de las condiciones generales de venta para que quede constancia de su plena aceptación de las condiciones pactadas.

Asimismo las condiciones han de quedar muy claras, y en particular hay que dejar cristalinas las cuestiones relacionadas con la fecha de vencimiento de la factura -a partir de que día se calcula este vencimiento- y la forma de pago.

El equipo comercial debe aprender a ser prudente con ciertos tipos de clientes, que pueden resultar malos pagadores. Por lo general los clientes nuevos y los compradores esporádicos son de mayor riesgo que los clientes que compran con cierta regularidad.

Por consiguiente los vendedores deben de desconfiar de las ventas demasiado fáciles y rápidas, ya que a lo mejor no es sólo por su habilidad en vender que se ha conseguido un nuevo cliente.

Ahora bien los dos grupos de clientes que tienen un alto riesgo de morosidad son: por un lado los clientes recientes que hacen un pedido importante y tienen mucha prisa en recibir el producto, y por otro lado los nuevos clientes que anteriormente compraban a otro proveedor. El área comercial siempre considera positiva la captación de nuevos clientes, y todavía más si antes compraban a la competencia. Incluso algunos vendedores presumen de la hazaña de haberle quitado un cliente a un competidor y alardean de sus dotes para las ventas.

Sin embargo, en el primer caso las prisas por comprar pueden ser señal de alerta, ya que es posible que el cliente esté sin existencias por problemas de financiación de su circulante y que necesite con urgencia reponer sus inventarios a costa de proveedores. Y en el segundo caso el comprador se dirige a un nuevo proveedor porque sus proveedores habituales le han cortado los suministros por no pagar las facturas vencidas.

La utilización de todas las fuentes de información para conocer a los nuevos clientes

Las fuentes internas y externas

Las fuentes de información pueden ser internas o externas. Muchas veces las empresas no aprovechan toda la información interna de la que disponen o no la saben canalizar adecuadamente.

Las fuentes internas

Las fuentes internas de información residen en la propia empresa; la primera de ellas la puede facilitar el vendedor y consiste en el aspecto físico del futuro cliente, de sus instalaciones, de su personal, de los productos que fabrica o comercializa y de todas las características que se puedan ver en la visita al cliente.

La información que poseen los vendedores y representantes es muy valiosa, lo único que tiene que hacer el proveedor es recogerla de forma sistematizada y analizarla.

Otra fuente de información son los empleados más veteranos, ya que una persona que lleve veinte años en el sector puede conocer detalles del pasado de los clientes que los nuevos empleados desconocen. En los distintos subsectores es difícil que aparezca una nueva empresa sin alguna conexión con empresas ya existentes o con empresarios que hayan tenido otro negocio en el sector.

Las fuentes externas

Son aquellos datos que el acreedor debe obtener de empresas especializadas en información comercial, entidades bancarias, compañías de seguros de crédito, noticias aparecidas en los medios de información, datos existentes en ficheros de morosidad así como todas las informaciones relevantes que figuren en el registro mercantil. Una excelente fuente de información son las opiniones y experiencias de otros proveedores o acreedores y de cualquier incidencia que pueda tener un cliente con otro suministrador. Igualmente el acreedor debe estar alerta ante cualquier noticia respecto a demandas judiciales o reclamaciones de pago de

otros acreedores. El análisis de los estados financieros y cuentas de resultados pueden servir para conocer la liquidez, solvencia y endeudamiento de un deudor y comprobar su capacidad de seguir afrontando los pagos. Cualquier rumor que circule sobre una posible insolvencia de un cliente también debe ser verificado, puesto que en muchas ocasiones los rumores son ciertos.

5.2 Medidas preventivas ante la insolvencia del cliente.²

Una vez detectada la señal que indique el peligro de la deuda por parte de un cliente, el área de Crédito y cobranza debe adoptar medidas que ayuden a reducir este riesgo. Estas pueden ser:

- ✚ Reducir significativamente el límite de riesgo.
- ✚ Seguir vendiendo con niveles más bajos de crédito o de contado.
- ✚ Solicitar al cliente algún tipo de garantía.
- ✚ Iniciar un procedimiento de reclamación resolutivo.

Las señales más habituales que debe detectarse pueden ser las siguientes:

- ✚ **Un rápido aumento de los porcentajes de vencidos, incidencias, saldos vencidos, o haber excedido los límites de riesgos.**

Un indicador que deberá comprobarse son los incrementos en los porcentajes de vencidos, incidencias, saldos vencidos atrasados y antigüedad de deuda que pueda presentar un deudor. También es una señal de alarma haber sobrepasado el límite de riesgo establecido, ya que este límite indica el importe máximo que el acreedor está dispuesto a arriesgar con un deudor.

Cualquier aumento anormal del ratio³ de vencidos sobre vencimientos, del ratio de saldos vencidos y atrasados sobre el saldo total, o del ratio de incidencias de pago sobre facturación es una señal de alerta que avisa de un deterioro

² Brachfiel, Pere J. Recobrar Impagados y Negociar con morosos, Editorial Gestión 2000, Barcelona España 2003, p 161-174

³ Cociente de los números

progresivo de la capacidad de pagos del cliente y de un empeoramiento de sus hábitos de pago, lo que puede ser el indicador de una crisis en evolución. Ante estos hechos el proveedor deberá adoptar las medidas precautorias convenientes.

✚ La primera devolución o el retraso en la reposición de fondos.

Cuando se produce la primera incidencia de cobro es necesario investigar las causas reales del impago. Es importante averiguar si se trata de un impagado provocado por una falta de liquidez transitoria de la tesorería del cliente -que es el motivo que siempre alegan los deudores-, a una mala gestión administrativa o es una situación de crisis de su estructura financiera que empieza a emerger. Ante esta situación es conveniente plantearse la renovación de los informes sobre el cliente afectado y comprobar el estado de su salud financiera.

En todo caso, aunque el cliente haya cancelado el impagado es imprescindible no perderlo de vista y realizar un seguimiento de su comportamiento de pagos en el futuro.

En cualquier caso la reacción del proveedor ante cualquier incidencia en el cobro de una factura debe ser dinámica y ágil, poniéndose inmediatamente en contacto con el cliente y transmitiéndole una imagen de profesionalidad y eficacia. Esta respuesta rápida servirá para hacer ver al cliente que la empresa proveedora no pasa por alto los vencidos y evitará que el comprador se acostumbre a demorar el cumplimiento de sus pagos.

✚ Las devoluciones o vencidos continuados

Si el cliente vuelve a impagar y la situación se repite varias veces, es un síntoma inequívoco que su estructura financiera está en crisis y que el fondo de maniobra del cliente es insuficiente para el buen funcionamiento de su negocio.

En estos casos puede tratarse de un cliente con un serio problema financiero y que se encuentra en una situación de insolvencia técnica o incluso puede ser el principio de un siniestro empresarial.

Ante este tipo de casos es prudente renovar la información disponible de la empresa deudora, y obtener un informe económico-financiero completo de su

situación, así como averiguar si está impagado a otros acreedores. Es imprescindible revisar su límite de crédito y si es conveniente cancelarlo provisionalmente.

La solicitud por parte del cliente de cambios en las condiciones de pago

Cuando el cliente pide un plazo de pago más dilatado del concedido por el proveedor o solicita un cambio en sus condiciones de pago, es importante averiguar si se trata de un problema transitorio o definitivo de disponibilidad de fondos. También hay que indagar si es debido a que sus propios clientes le han alargado a su vez los plazos de pago y lo que el deudor pretende es repercutir directamente el aplazamiento en sus proveedores.

Concesiones temporales suelen convertirse en definitivas. Por lo tanto no es conveniente otorgar mayores plazos a un cliente con carácter provisional, ya que posteriormente aunque el cliente solucione sus problemas de liquidez, es muy difícil volver a las condiciones de pago anteriores a la crisis.

Asimismo, el ceder a las peticiones de un cliente en estas cuestiones es dejar la puerta abierta para una nueva solicitud de mayores plazos de pago en el futuro.

Las concesiones de mayores plazos de cobro a los clientes es una política equivocada y representa un peligro para el proveedor, que puede ver paso del tiempo desviado sus plazos medios de cobro de forma especular.

Las peticiones continuas de renovaciones y aplazamientos

Los deudores que fuera de las circunstancias habituales (vacaciones, fechas navideñas) solicitan repetidamente renovaciones de aplazamientos de vencimientos han de ponerse de inmediato en cuarentena, puesto que estas peticiones suelen ser debidas a serios problemas liquidez y a la falta de financiación bancaria a corto, muy malos síntomas que presagian una futura insolvencia.

✚ El deudor ofrece renovar la deuda mediante entrega de pagarés o letras con vencimientos muy tardíos

En estos casos el deudor puede estar preparando una suspensión de pagos pretende ganar tiempo y quitarse de encima la presión de los acreedores hasta la presentación del expediente. En muchos casos incluso tiene la desfachatez de solicitar al acreedor que le siga haciendo suministros a crédito.

✚ Un deudor tiene problemas con sus clientes

Cuando un cliente del proveedor pierde a uno de sus principales clientes por motivos comerciales, o bien queda afectado por una suspensión de pagos o una quiebra de un cliente importante, el proveedor debe tomar inmediatamente medidas. Esto se debe a que seguramente se encontrará con que su cliente va a tener serias dificultades financieras que incluso le pueden llevar a una situación legal como mecanismo de defensa.

En cualquier caso se deben tomar precauciones, ya que el cliente afectado por el problema se verá ante una crisis de liquidez que le impedirá en un futuro atender correctamente los pagos a los proveedores.

En estos casos se debe revisar el riesgo disponible del cliente afectado y estudiar la posibilidad de congelar provisionalmente las ventas a crédito, al menos hasta tener mayor información sobre la situación financiera del cliente.

✚ Incremento del endeudamiento del cliente y aparición de cargas crediticias patrimoniales

El cliente que se ve obligado a endeudarse con entidades bancarias y a hipotecar sus inmuebles experimenta una fuerte disminución de solvencia, además de aumentar sus cargas financieras. La necesidad apremiante de liquidez puede ser un síntoma de fracaso empresarial que intenta paliarse con aportaciones de fondos para cubrir provisionalmente las necesidades financieras, pero que a medio plazo puede significar un percance empresarial.

✚ El deudor admite abiertamente que tiene un problema pero asegura que ya tiene la solución

Otra situación que se puede dar es que el deudor tenga la sangre fría de reconocer ante sus acreedores que está pasando un problema de insolvencia transitoria pero promete pagar en poco tiempo ya que ha encontrado una solución definitiva. La imaginación de los morosos en estos casos es muy fértil, pero generalmente aseguran que van a realizar una operación comercial muy rentable o que va a entrar un nuevo socio capitalista con una abundante aportación de recursos. El peligro de esta situación es que en realidad el deudor está preparando un procedimiento concursal con la intención de dejar colgados a sus acreedores.

✚ La situación y comportamiento de los propietarios y administradores de la empresa deudora

El acreedor debe estar al corriente de cómo son y de que manera se comportan los propietarios y administradores de la empresa que les adeuda dinero, puesto que el comportamiento de éstos se reflejará fielmente en los hábitos de pago de la empresa.

En las pymes el propietario y el gerente son casi siempre la misma persona, por lo que su actuación es muy importante para el funcionamiento de la empresa. En las empresas familiares el éxito o fracaso depende de la habilidad personal del empresario y de su actitud. Un empresario con problemas personales o familiares transmitirá a su empresa esta situación. Un propietario con problemas de salud o con demasiada edad para seguir dirigiendo la empresa puede ser el causante de vencidos e incluso de siniestro empresarial.

El relevo generacional o el cambio de propietarios pueden convertir una empresa seria, sólida y solvente en una insolvente en sólo un par de meses.

Un empresario que adopte una conducta irregular o adquiera hábitos gravosos acabará provocando problemas de liquidez en su empresa ya que la frontera entre su patrimonio personal y el empresarial suele ser bastante difusa.

✚ Disminuciones en el patrimonio del cliente

El cliente está haciendo la conocida argucia de separar su patrimonio inmobiliario del negocio, vendiendo las naves industriales o cambiando la titularidad de los activos inmovilizados a nombre de terceros o de sociedades patrimoniales. Esto significa una importante disminución de su solvencia patrimonial y se deben tomar precauciones.

✚ El cliente se ha ingresado en unos proyectos de expansión.

Muchas empresas pueden funcionar bien -y ser rentables- si mantienen su estructura dentro de unos límites racionales, pero aprovechando un momento de bonanza económica, un intento de crecer por encima de sus posibilidades las puede conducir a un estrepitoso fracaso empresarial. Estos proyectos necesitan fuertes inversiones pero suelen carecer de la financiación a largo plazo adecuada, por lo que los empresarios suelen utilizar como fuente alternativa a los proveedores. Por esto es conveniente vigilar de cerca cualquier incidencia en un deudor que está inmerso en proyectos de desarrollo ya que la situación puede derivarse en una insolvencia definitiva.

✚ • El deudor ha efectuado inversiones no productivas.

Muchos empresarios realizan inversiones desproporcionadas en activos poco productivos -tecnología punta, instalaciones, bienes de equipo, vehículos- que no aumentan ni los beneficios ni la rentabilidad, pero que ocasionan unos gastos y cargas importantes.

✚ • El deudor ha exagerando en adquisiciones costosas.

El intento de proyectar una falsa imagen hace que muchos deudores hayan comprado bienes de lujo y activos suntuosos que no contribuyen al incremento de la rentabilidad del negocio. La finalidad de los deudores es únicamente la de impresionar a sus clientes y proveedores dando una irreal apariencia de prosperidad y para conseguirlo incurren en gastos desproporcionados.

✚ Indicadores de alarma visual a través de la visita al cliente

Los vendedores son los ojos y antenas del acreedor sobre el terreno, y deben informar de cualquier situación anómala o cambio en el deudor que puedan detectar durante sus visitas.

El equipo de ventas debe reportar sobre el nivel de existencias de un negocio, las marcas vendidas, la rotación de los productos, su ubicación geográfica, la tipología y número de compradores.

En caso de ser empresas industriales la red de ventas debe informar sobre como son las instalaciones, la maquinaria, la tecnología, el mantenimiento y la limpieza. El representante debe fijarse en el funcionamiento global de la industria, de sus niveles de *stock*, así como de las entradas y salidas de productos de la fábrica.

Los vendedores pueden obtener mucha información gracias al contacto personal con otros colegas que les pueden proporcionar informaciones valiosas respecto al comportamiento de pagos del deudor.

Un cliente pasa pedidos extraordinarios

En el caso que un cliente pasa un pedido mayor de lo habitual (rompiendo sus costumbres de compra habituales) y no es por motivos estacionales, es conveniente comprobar que no haya entrado en una crisis financiera y que esté preparando una suspensión de pagos. Los pedidos extraordinarios son en realidad un acopio de materia prima o mercancías en previsión al cierre del crédito comercial que se producirá cuando sea público el futuro procedimiento penal.

No hay que olvidar que muchos clientes suelen financiar su expansión empresarial a costa de demorar el pago a los proveedores.

Un proveedor aumenta súbitamente sus ventas con un cliente y también incrementa su penetración comercial frente a los competidores habituales

Lo que el departamento comercial considera como un triunfo y un beneficio, para el departamento de créditos significa indagar que no les hayan bloqueado los suministros otros proveedores habituales del mismo sector por falta de

pago o le hayan denegado las ventas a crédito y el cliente en realidad está buscando una fuente de suministro alternativa en un proveedor incauto.

✚ Solicitudes reiteradas de retrasar el envío de pedidos ya formalizados

El cliente tiene problemas de liquidez y no puede hacer frente a los pagos del suministro. Por este motivo opta en una primera fase de la crisis por retrasar la recepción de los pedidos para ganar tiempo en lugar de retrasar el pago de los pedidos servidos y facturados. En la siguiente fase deberá demorar el pago de las facturas vencidas, por lo que es bueno tomar medidas en cuanto se detecta la primera fase del problema.

✚ Continúas devoluciones de mercancía sin motivo y excesivos abonos

El cliente con problemas de tesorería opta por devolver aquellos suministros que no le son absolutamente imprescindibles y devuelve a sus proveedores mercancías incluso compradas meses antes sin ninguna razón.

La existencia de un porcentaje excesivo de abonos ha de ser controlado para detectar un posible problema de solvencia del deudor.

✚ Anulaciones de pedidos en firme

Otro indicador claro de la falta de liquidez son las anulaciones sin motivo de pedidos cursados en firme por parte del deudor. Esto indica que el deudor se encuentra sin disponibilidad de fondos a corto y medio plazo, pero que por lo menos es previsor y prefiere no aumentar su pasivo a corto por compras.

✚ El envío de numerosas notas de cargo

Algunos morosos optan por la estrategia de pagar menos por sus compras en lugar de dejar de pagar toda la factura -de esta forma es una morosidad camuflada-, por lo que envían al proveedor notas de cargo por motivos diversos -roturas, género defectuoso, diferencias de precio- en un intento de conseguir descuentos no procedentes del acreedor. En caso que un deudor

acumule varios cargos en pocas semanas o que las solicitudes de abono sean poco coherentes hay que tomar precauciones ya que son indicadores de que el deudor quiere aprovecharse del acreedor. Dentro de las cadenas de autoservicios es muy común esta táctica.

✚ El cliente hace campañas excepcionales con promociones atípicas

En este caso la necesidad por conseguir liquidez como sea, hace que el cliente venda por debajo del precio de coste o de compra lo que anuncia un inminente quebranto de su negocio.

✚ Los síntomas negativos en los estados financieros del deudor

A través del análisis de los estados financieros, balances y cuenta de pérdidas y ganancias del deudor se puede detectar una posible situación de insolvencia. Entre otros puntos el acreedor ha de comprobar si existen aspectos negativos como son:

- Una evolución negativa del «cash flow» del deudor en los últimos años.
- Un aumento del endeudamiento tanto a corto como a largo plazo.
- Una progresiva disminución de los beneficios.
- Un aumento del exigible a corto.
- Una disminución de las ventas en los últimos 2 años.
- Una disminución del margen bruto.
- Un aumento del plazo de cobro.
- Un aumento del plazo de pago.
- Una disminución del fondo de maniobra.
- Una disminución de los ratios de solvencia.
- Una disminución de los ratios de liquidez.

En caso que se detecte alguno de estos datos existe cierta probabilidad de que el deudor entre en una crisis de solvencia, pero si se detectan varios de estos puntos, las posibilidades de una insolvencia definitiva son muy elevadas.

Un estudio de la memoria anual también permite pronosticar problemas cuando existen incoherencias o discordancias con el resto de las informaciones que disponga el acreedor.

El deudor cambia varias veces de entidad bancaria

Los deudores que cambian continuamente de banco y que piden varias veces al acreedor que modifique la domiciliación bancaria para el pago de los recibos pueden estar pasando un problema de financiación, por lo que hay que verificar sus situaciones financieras.

Al deudor le han cerrado el crédito bancario

Las entidades bancarias son las sociedades que mejor conocen la gestión del riesgo, y tienen los mejores medios para detectar insolvencias de los deudores.

Si un banco pierde la confianza en un cliente y le cierra las líneas de crédito tendrá buenos motivos para hacerlo, por lo tanto los demás acreedores deben tomar buena nota de la situación y actuar en consecuencia.

Aparición de demandas judiciales

En el momento que algún acreedor presenta una reclamación judicial la situación del moroso se vuelve crítica y lo más aconsejable es intentar recuperar todo lo que se pueda lo antes posible.

Por lo general son las entidades financieras las que suelen tirar la primera piedra, y como profesionales del riesgo financiero saben muy bien cuando hay que acudir a la vía judicial. Las entidades bancarias acostumbran a interponer demandas cuando no hay una solución amistosa para recuperar sus créditos.

En el momento en que una entidad bancaria interpone la primera demanda, desencadena una reacción en cadena, puesto que el resto de los bancos suelen seguir el mismo camino.

A partir de aquí el moroso entra en una fase terminal, ya que se le habrán cerrado todas las puertas convirtiéndose en un deudor financiero; además, todos los acreedores se le echarán encima intentando recuperar sus débitos.

✚ El deudor tiene reclamaciones de cantidad por parte del Seguro Social, o Hacienda

Cuando un deudor deja de pagar al Seguro Social o no liquida los impuestos y tributos, suele significar que su situación financiera se ha degradado en extremo, puesto que todo el mundo es consciente de los procedimientos privilegiados que gozan estos organismos oficiales para recaudar sus deudas.

✚ Los trabajadores reclaman sus salarios

Una regla no escrita que practican los morosos es que sus trabajadores van a ser los últimos a los que van a dejar de pagar. Esto es así no sólo porque son los que gozan de mayor protección legal sino que además son imprescindibles para continuar el negocio. Por si esto fuera poco los empleados son los que se encuentran más cerca de los empresarios moroso, y si no cobran pueden reclamar directamente sin necesidad de ningún desplazamiento. Los morosos saben que no pagar al personal puede significar el cierre definitivo de la empresa, y por este motivo intentarán atender sus salarios como sea hasta el final. Por todo ello, en el momento que los trabajadores no reciben sus salarios los acreedores han de inferir que el deudor ha agotado sus recursos financieros.

✚ Un intento súbito del deudor por hacerse amigo del acreedor

Todo intento repentino de mejorar las relaciones personales con acreedor puede dar lugar a la sospecha de que el deudor está intentando hacerse amigo suyo para pedirle favores o conseguir concesiones que otra forma no obtendría. Sin caer en la paranoia, hay que ir con cuidado un deudor invita al acreedor a una comida de negocios, a un viaje, o a tomar unas copas, cuando anteriormente no había demostrado ningún interés por incrementar las relaciones personales.

✚ Comportamientos anormales del deudor

En ocasiones el comportamiento del deudor delata que la situación ha empeorado, por lo que el acreedor debe estar atento a ciertos síntomas como pueden ser:

- Peticiones extrañas y poco claras del deudor.

- Cambios de interlocutor válido en las negociaciones.
- Directivos y personal cualificado que abandonan repentinamente la empresa.
- Despido de trabajadores y reducción de plantilla.
- Degradación de las relaciones con el acreedor.
- Disminución de los contactos directos.
- Alejamiento y distanciamiento en las relaciones personales.
- Explicaciones incoherentes e informaciones sin sentido.

Y sobre todo se debe encender la alerta máxima cuando el moroso rehuye totalmente la relación directa y se oculta del acreedor. Cuando el moroso no quiere dar la cara siempre es muy mala señal, puesto que puede estar preparando un procedimiento concursal -por lo que no vale la pena perder el tiempo negociando con sus acreedores- o lo que puede ser todavía peor está a punto de pegar el «persianazo» y desaparecer definitivamente.

El cierre y desaparición

Las fechas más peligrosas que favorecen los cierres de negocios cargados de deudas y las desapariciones de morosos son los períodos vacacionales; por lo tanto, hay que extremar la vigilancia ante las vacaciones de verano y las de navidad, que son aprovechadas por muchos morosos para cerrar y desaparecer de circulación. Incluso hay morosos que utilizan un puente un poco largo para darse a la fuga llevándose todos los activos -maquinaria, bienes de equipo, stocks, vehículos- que le puedan servir en el futuro.

El primer indicio de que el moroso ha huido es que nadie contesta al teléfono, por lo que si el acreedor sospecha que ha habido una desaparición, es recomendable acudir enseguida a la dirección del moroso. La visita personal realizada cuando la huida es todavía reciente puede facilitar alguna pista para localizar el paradero del moroso.

Quise hacer mención con detalle de las señales anteriores debido han aun no siendo aplicables a los autoservicios al cien por ciento, son de mucha utilidad en el

diario trabajo de la gente dedicada a la cobranza, y pueden ser de mucha utilidad, como focos rojos al momento de negociar y otorgar créditos.

5.3 Factores Importantes en la cobranza

El verdadero sentido de la función de cobro:

La función de cobro no se concreta a lograr la cancelación de las cuentas de los clientes mediante el pago que éstos hacen de las cantidades que adeudan. Ni el éxito del encargado de esta función ha de medirse por la forma en que va continuamente disminuyendo el activo representado por las cuentas a cobrar. Puede afirmarse que cobrar, limitándose a lo anterior es fácil. Lo difícil es realizar el cobro manteniendo en un buen nivel el nombre de la empresa, sin disgustar al cliente y propiciar mayores ventas mediante el canal de crédito; (a no ser cuando se considere que es más beneficioso perderlo)

Por lo anterior es importante:

- ✚ Se separe el problema de la persona. Cuando un cobrador toma un asunto de cobranza de determinada empresa, no debe perder de vista que el problema es entre empresas y no entre personas, es decir no se debe considerar como algo personal.
- ✚ El ser humano y sus emociones. Se debe tener en consideración que las personas reaccionan siempre de manera emotiva y no lógica.
- ✚ El objetivo es cobrar no ganar una discusión. El enfrascarse en discusiones solo provocará más renuencia del cliente por pagar generando rencores que harán más difícil la tarea del cobro.
- ✚ "Yo estoy bien tú estas mal". Hay que tener en cuenta que el transmitir éste mensaje en un proceso de negociación no es positivo; siempre hay que mostrar la

posibilidad de que el cliente "salga bien librado" del problema; es decir buscar un punto de acuerdo que transmita el mensaje "Yo estoy bien, tú estas bien".

5.3.1. Clasificación de los deudores

El trabajo de cobranzas requeriría menor tiempo y esfuerzo si pudiésemos determinar de inmediato y de manera correcta la razón de la falta de pago de la cuenta de un cliente y pudiésemos definir el método de cobranza más efectivo.

Algunas formas para la clasificación de deudores son las siguientes:

1- El deudor entendió mal las condiciones.

Es importante estar seguros desde un principio que el cliente ha tenido claras las condiciones de pago, por lo que es muy importante al momento de autorizar el crédito enviar por escrito las condiciones pactadas.

2- El cliente es descuidado.

Muchas veces la falta de organización administrativa dentro de la empresa del cliente hace que sencillamente se olvide nuestra cuenta.

3- Lento por costumbre y naturaleza.

Regularmente se trata de clientes especiales que buscan financiarse a través de sus proveedores o bien que su sistema de operación está adaptado a buscar prolongar los plazos de pago.

4- Mala administración del negocio.

Se trata de inexperiencia o mala organización por parte de los dueños lo que hace que la rotación de sus cuentas no sea adecuada, comprometiendo su liquidez y con ello sus pagos.

5- Temporalmente sin fondos pero bueno.

Muchas veces puede deberse a que el cliente se encuentre en etapa de o de expansión o bien a que temporalmente atraviesa por un momento difícil en sus finanzas.

6- Puede pagar pero hay que obligarlo.

Se refiere a los clientes que disponen de capital suficiente para cubrir nuestra cuenta, sin embargo desean seguirse financiando de sus proveedores.

7- La cantidad involucrada es pequeña y por lo tanto el cliente la ignora.

La mayoría de las veces el cliente da prioridad al liquidar sus cuentas a aquellos proveedores importantes como lo son los de su materia prima, dejando al final las cuentas de otros servicios o materiales de menor importancia para ellos.

8- Por que no tiene dinero.

En este caso hay que buscar "Qué solución" tendrá el cliente para responder a sus adeudos. Es importante notar que la frase "No tengo dinero", puede ser excusa de muchas empresas.

9- Por que no le cumplieron los tratos hechos por la empresa.

Muchas veces se debe también a una poca clara explicación acerca de las condiciones del trato, sin embargo, es muy importante respetar los acuerdos que se pactaron con el cliente.

10- Se hizo la devolución y no se acreditó en la cuenta del cliente.

Regularmente se debe a la desorganización dentro del proceso administrativo de las ventas; básicamente el cliente debe comprobar los ajustes y aplicarlos a su cuenta, sin embargo no hay que olvidar que esto causa molestias al cliente.

11- No se cumplieron los requisitos de revisión del cliente.

Se debe procurar antes de iniciar operaciones comerciales con el cliente, investigar todos los requisitos de revisión de documentos, incluyendo horarios y número de copias de factura etc., para que el cliente no tenga ninguna excusa para no pagar a su vencimiento.

12- Se queja de malos tratos del Departamento de Crédito y Cobranza.

Es importante que las personas encargadas de esta área deban saber tratar con la gente, pues definitivamente conseguir una venta es difícil como para perderla por un maltrato.

13- Se le concedieron condiciones especiales no informadas al Departamento de Crédito.

Esto sucede debido a la desinformación por parte del Departamento de ventas al Departamento de crédito y por el no-cumplimiento de sus políticas.

5.3.2. Otros factores que afectan la cobranza (Dentro de la empresa).

✚ Mala calidad del producto.

Definitivamente nadie pagará con gusto por un producto defectuoso o de mala calidad.

✚ Promesas no cumplidas por los vendedores.

Muchas veces el vendedor realiza tratos especiales, que están fuera de las políticas de venta de la empresa.

✚ Información falsa o incompleta sobre el bien vendido.

Cuando se falsea la información acerca de las características de un bien, regularmente el cliente no desea hacer el pago con justa razón.

✚ Mal servicio.

El mal servicio regularmente hace sentir al cliente un maltrato personal.

✚ Mal trato del gestor.

Es importante saber cobrar sin perder al cliente.

5.3.3. Factores que afectan la cobranza (Fuera de la empresa).

✚ Problemas económicos de la región donde se ubica el cliente.

Esto llega a suceder en sectores primarios, donde muchas veces se castigan los precios de la región, lo cual impactará en el pago. Ejemplo: los productores de azúcar.

 Problemas políticos de la región.

Los problemas políticos muchas veces tienen alcances económicos, por lo que los clientes pueden presentar demoras en sus pagos.

 Desastres naturales.

Donde el cliente pierde mercancía o sufre daños en sus instalaciones, desgraciadamente si no cuenta con una póliza de seguros tendrá problemas para cubrir sus adeudos.

 Siniestros.

Los daños materiales provienen no solo de factores naturales sino también de incendios u otro tipo de accidentes generados en la propia empresa.

 Conflictos laborales.

Las huelgas son el ejemplo clásico, donde los trabajadores demandan su pago, dificultando la liquidez de la empresa.

5.4. Motivos para el Pago⁴

Los motivos son recursos de orientación al pago que el ejecutivo de crédito y cobranza de manejar para influir en el cliente. Para detallar más el concepto mencionaremos algunos de estos y su descripción.

El motivo del prestigio: Este motivo es de los más efectivos, puesto que toca el orgullo del ser humano, sensibilizando particularmente a las personas que se sienten destacadas en el medio social y económico. Se pueden utilizar frases como "Sería muy lamentable que se viera envuelto en un procedimiento legal de cobro, siendo usted una persona tan destacada"

⁴ 4 Molina Aznar, Víctor. Estrategias de Cobranza en Época de crisis, Grupo Editorial ISEF, segunda edición 2002,p 61-65

El motivo de la justicia. Este motivo se refiere a que si la empresa proveedora confió en el deudor, éste por reciprocidad debe corresponder pagando esa confianza, con mayor razón si otras personas dieron referencias de él considerándolo sujeto de crédito. Una frase de impacto podría ser "Cuando se le otorgó el crédito, todas las personas y empresas a quienes les pedimos referencias de usted se expresaron muy bien acerca de su solvencia, por eso pensamos que no sería conveniente que los desmintiera".

El motivo del temor: Es un recurso que se refiere a la posibilidad de que acontezca algo desagradable en caso de que el cliente no responda al pago. Son muy variados los elementos a considerar, pero no deberán referirse a pasar la cuenta al abogado. Dentro de estos se tienen los siguientes:

- ✚ La posibilidad de no autorizar un pedido completo.
- ✚ La suspensión de un embarque.
- ✚ La cancelación del crédito.

El motivo del Interés: Se refiere a comunicar al cliente que es necesario que su cuenta esté al corriente para que pueda aprovechar alguna promoción que está en puerta, o bien comentar que las líneas de crédito se están revisando en la empresa por lo que sería conveniente evitarse antecedentes negativos.

El motivo de la saturación: Este motivo en particular suele ser en ocasiones un as debajo de la manga en aquellos casos en los que el deudor se ha confrontado con nosotros en diversas ocasiones y no ha habido progreso en la negociación, igualmente para aquellos casos en que hemos intentado todo sin resultados y sabemos que una acción judicial sería contraproducente.

Consiste básicamente en insistir hasta saturar a nuestro deudor con múltiples llamadas, cartas, plantones frente a su oficina o domicilio, faxes o notificaciones escritas.

Este procedimiento no debe ser en ningún caso improvisado, cada acción deberá ser planeada con precisión y anticiparse a los posibles resultados pues por lo regular en la primera etapa la respuesta de los clientes era agresiva, hasta que finalmente tras recibir 3 llamadas por día durante un mes, termina por ceder.

5.5 Fases de la Cobranza⁵.

Cobranza amistosa: Esta primera etapa tiene el objetivo de recordar al cliente que ya ha pasado la fecha de vencimiento de su cuenta sin el pago correspondiente. Usualmente transcurren varios días entre la fecha de vencimiento y el recordatorio que se le da al cliente; sin embargo los recordatorios también pueden ser utilizados días antes de que la cuenta venza. El primer recordatorio debe ser moderado e impersonal. Puede ser un estado de cuenta o una factura por duplicado o una simple carta que indique el monto adeudado.

Al enviar el estado de cuenta o factura por duplicado podemos incluir frases sencillas como:

- ✚ "Por favor, estaremos muy agradecidos al recibir su pago puntualmente"
- ✚ "Le suplicamos realice su pago a la cuenta número:....."
- ✚ "Mucho agradecemos deposite su adeudo antes del día."

En cuanto a las cartas, este debe de ser muy breve y cortés, recordando únicamente el monto total del adeudo (Se recomienda haber mandado con anterioridad el desglose de los estados de cuenta o facturas por duplicado, para que de esta manera el cliente tenga todo el tiempo disponible para verificar su adeudo).

Cobranza persuasiva: Si los recordatorios fracasan en producir el pago de la cuenta. La actividad de la cobranza pasa a la fase de persuasión o persecución. Este procedimiento incluye una serie de acciones sucesivas para aplicarse a intervalos regulares.

Las diversas técnicas en la etapa persuasiva son: cartas de insistencia, llamadas telefónicas, telegramas, y citas personales.

⁵ Curso Especialización en Crédito y Cobranza, expositor Pérez Mata Luis Eduardo, Ciemex Capacitación Interactiva S.C. México D.F., agosto 2002

Las cartas de insistencia: Es un procedimiento de insistencia que se basa en una serie de cartas, (ya no tan usual). La primera es moderada, sin embargo, más enérgica que un recordatorio. El tono de las cartas crece más en cuanto a la firmeza y los intervalos se vuelven progresivamente más cortos.

En estas cartas se puede apelar el sentido de justicia, de honor y de orgullo del cliente.

Hoy en día con los avances tecnológicos los correos electrónicos también pueden, al igual que las cartas ser un excelente medio para informar al cliente de sus agudos y la insistencia en su pago.

Insistencia por teléfono: Muy a menudo las cartas son ignoradas, por tal motivo muchas veces se va directo a la llamada telefónica; además de que con ella se obtiene una respuesta más directa y personal; usualmente proporciona acceso directo a la persona interesada y consigue su atención. La llamada ofrece al acreedor una oportunidad para discutir las razones de la falta de pago. La llamada telefónica puede ser en una etapa inicial amable y en casos del "no cobro" tornarse más enérgica; es decir puede ser flexible.

Cuando se realizan llamadas de larga distancia para acelerar los pagos, son efectivas particularmente por que enfatizan la importancia y urgencia de la comunicación.

Los avisos deben ser claros y precisos (como se mencionó anteriormente).

La desventaja de las llamadas, es que el deudor puede "prometer el pago" en el momento y no hacerlo, tales deudores son un problema especial y deben ser tratados como tal. El teléfono ayuda, aun en este caso, identificando a los que insisten en la demora.

Insistencia por telegrama: Los telegramas de cobranza tienen la ventaja de alcanzar a la persona a quien va dirigido y dispone de su atención inmediata. Es corto y su urgencia es directa, llevando cierto aire de determinación, (muy poco usados, pero efectivos)

Entrevista personal: Los gestores de cobranza son particularmente útiles en esta etapa, cuando la acción legal no puede usarse ventajosamente y aún los deudores más difíciles tienen horror por los cobradores (éste parece que siempre llega cuando los vecinos están de visita). En cuanto a este punto se toca la entrevista y las características del Gestor de Cobranzas Profesional en el capítulo anterior.

Es muy importante considerar que las empresas normalmente tienen un número variable de proveedores que les dan crédito. La actitud de la gestión de cobro no suele ser uniforme en ellos, pues en tanto unos adoptan una actitud pasiva, otros en cambio lo son en grado medio y muy pocos son enérgicos. Obviamente estos últimos son los que tienen su cartera al día o definitivamente más al corriente.

La cobranza se puede tener al día con una combinación de la perseverancia y la energía, sin que esto signifique dejar de cubrir las formas debidas que marca la educación, y sólo amenazar en caso extremo. Es razonable que un proveedor pagará su adeudo a quien le cobre con insistencia, dejando al último a quien se muestra blando al momento de cobrarle.

Cobranza drástica: En la mayoría de los negocios girar una orden al departamento legal, es una acción hostil y un paso drástico, por lo que se debe estar seguro de haber agotado todas las posibilidades de cobranza en sus fases anteriores; Debido a que la cobranza drástica implica estar decidido a perder al cliente.

De inmediato el abogado levantará la demanda de cobro, con lo cual tratará de recuperar la deuda totalmente o a través de un convenio favorable. Un juicio es el último recurso debido a su costo; además puede ser difícil comprobar el adeudo y el fallo judicial si no se tienen todos los elementos puede no ser favorable.

En muchos de los casos el solo hecho de que se notifique la demanda hace que el cliente se decida a realizar el pago.

5.6. Negociación en la cobranza

¿Qué es Negociar?

Mucho se ha escrito sobre este tema, de hecho existen tantas definiciones como autores y especialistas en la materia, lo cierto es que todos los conceptos coinciden en un punto y es que:

"Negociar es dar algo a cambio"

Aunque dar algo a cambio no necesariamente implica renunciar a los beneficios de una buena negociación, pero si una de las partes no esta dispuesta a considerar el modificar su posición la negociación no puede avanzar.

Ahora bien, todos probablemente hemos escuchado la frase de que el objetivo de una negociación es lograr una acuerdo de "Ganar-Ganar" y de hecho es posible y constructivo que esto ocurra, pero considere que el ganar-ganar no necesariamente representa partes iguales, sino que ambas partes se sientan satisfechas con el resultado de la negociación, de hecho usted debe procurar siempre hacer sentir que la otra parte es la que ha ganado aunque sea usted el que ha logrado sus metas iniciales.

Los elementos que intervienen en una negociación son los siguientes:

✚ Sujetos negociadores

Usted y su cliente o deudor

✚ Materia negociable

Su adeudo o su línea de crédito

✚ Lugar de realización

Preferentemente en sus oficinas, aunque en la mayoría de los casos debemos buscar al cliente en su territorio.

✚ Tiempo

El periodo que transcurre entre el inicio de la negociación y su conclusión.

✚ Elementos

Documentos y materiales de apoyo para discutir

✚ Información

Preparación adecuada de la entrevista con toda la investigación y elementos que le permitan rebatir objeciones de manera contundente, así como el estudio previo del caso y de las razones de su cliente.

 Poder

Regularmente el poder de la negociación está del lado del que tiene mayor información, aunque este también se basa en la posición previa que usted tenga al iniciar la negociación con su cliente.

 Modelos de negociación

Existen diversos modelos aplicables a la negociación, a continuación comentaremos algunas técnicas aplicables a la cobranza.

Técnicas Aplicables a la Cobranza

-  Pida mas de lo que desea obtener
-  Estremézcase ante las propuestas
-  Evite la negociación conflictiva
-  Muéstrese renuente a aceptar los acuerdos
-  Utilice el modelo de la autoridad superior
-  Utilice la técnica del Bueno y el Malo
-  Recuerde el valor menguante de los servicios
-  No proponga dividir la diferencia

La entrevista de Cobranza

Preparación de la entrevista:

- ✚ Documéntese acerca de la cuenta. (Facturas, contra-recibos, talones de embarque, fecha de la compra, fecha de vencimiento, montos totales etc.)
- ✚ Tener identificada la razón del retraso. (Es importante saber si no se debe a una causa interna).
- ✚ Preparar estrategia (Posibles soluciones, entre ellas: Convenio de pago a plazos, documentación de la cuenta, cesión de cuentas por cobrar, agencia de cobranza, inicio de un juicio mercantil, reposición de la mercancía o cancelación de la cuenta).

Algunos puntos importantes a considerar en la estrategia

Desde luego el primer plan deberá ser sumamente estricto en los términos que se pongan a consideración del deudor. Obviamente este se mostrará renuente a aceptarlo, ya que habrá de defender sus intereses a como de lugar. Frente a esta situación cabe, en un momento dado, formular la siguiente pregunta:

"¿Usted qué propone?"

Esto es procedente para dos motivos, uno, por que el hecho de que el deudor lo proponga le da fuerza para exigirle su cumplimiento, pero eso si cae dentro de las expectativas que hubiere formulado para solucionar el asunto. Otro, por que pudiera hacer una propuesta mejor que algunas de las que han sido elaboradas por la empresa acreedora.

Durante la entrevista es muy conveniente que el lenguaje este acompañado del "SI". ¿Si paga la mitad del adeudo ahora y el resto el próximo miércoles?

Es importante, porque regularmente se utiliza en "NO" como indicativo de una pregunta "¿No me?" pudiendo tener como respuesta un "No..." ya que el deudor fue inducido a ello.

En todo momento hay que ser firme en la determinación de las fechas y lloras para el cumplimiento por parte del deudor y también cumplirlas puntualmente nosotros, para que no sea la excusa del "no pago".

Conozca cuales son los limites de negociación que le da su empresa.

Durante la entrevista:

 Rompa el hielo:

Es una herramienta sumamente útil para distensionar el ambiente y no iniciar la entrevista de cobranzas en condiciones anímicas adversas.

 Vaya al grano:

No divague en platicas, pues muchas veces sirven de argumentos al deudor, sencillamente demande el pago.

 Desarrolle la estrategia:

Incluya los datos de las facturas, fechas y montos.

 Conteste a las objeciones:

Hay que estar preparado con diversas contestaciones, considerando la posible causa de su atraso.

 Decline confrontaciones:

Definitivamente discutir enojado no le llevará a nada.

 Modere su voz

 Busque puntos de acuerdo:

Escuche las soluciones que le da el cliente y busque o proponga la que sea conveniente para ambas partes.

 Haga un trato:

Ofrezca alternativas.

 Concluya cordialmente la visita:

Recuerde que el cobro regularmente se logra después de varias pláticas, por lo que seguirá viendo a la persona.

 Persista:

Vuelva a intentarlo.

La cobranza efectiva por teléfono:

1.- Verifique dirección y teléfono:

Antes de hablar con el cliente, verifique la dirección de la oficina del cliente para confirmar que esta no ha cambiado, asegurando su localización posterior.

2.- Identifique al cliente:

Lo primero es asegurarnos que estamos hablando con la persona indicada.

3.- Preséntese a usted y a su empresa:

Asegúrese de que el cliente entienda su nombre, el de su empresa, el motivo de la llamada y el monto del adeudo. Asegúrese de que el cliente comprenda que la llamada es de suma importancia para su crédito.

4.- Controle la conversación:

Desde el inicio tome el control de la conversación; si usted no lo hace, lo hará el cliente. No permita largas conversaciones acerca de problemas del cliente. Adopte una actitud mental y proponga un plan de pago rápidamente.

Es importante que si el deudor se muestra accesible al hablar con él, deberá mantener un dialogo cordial durante el tiempo que dure la entrevista, sin embargo si comenzará el diálogo de una manera muy áspera, lo recomendable es dejarle decir todo lo que desee con el fin de que descargue su ira (el Gestor deberá estar preparado para no tomarlo personal) y deberá buscar el diálogo amable.

5.- Demande el pago:

Su único objetivo es la obtención del pago. Planee con anticipación la motivación a usar. No pierda de vista que para un ejecutivo la pérdida de un crédito puede ser importante.

6.- No se enfrasque en pláticas o discusiones:

No discuta con el cliente. No se trata de ganar un debate, sino de cobrar una cuenta. Las pláticas con el cliente rompen la relación de negocios y la vuelven personal, desmotivando a sí al cliente al pago. Un debate ganado, al cliente lo motiva a no pagar nada para "desquitarse".

7.- Controle su voz:

La voz implica autoridad, derrota, cobardía, etc. Según su tono. Mantenga una postura adecuada y déle dinamismo a su voz.

8.- Planee el mensaje antes de llamar:

De la misma manera que un buen vendedor profesional planea sus entrevistas de ventas, usted debe planear con anticipación cual es la motivación mas apropiada para cada caso de cobro. Es importante que conozca las políticas de la empresa y cuales pueden ser las condiciones límites para llegar a un arreglo.

9.- Concluya la llamada y continúe la siguiente:

Una conversación controlada resultará en un máximo de llamadas, y consecuentemente, en resultados diarios. Cada llamada debe durar entre 3 y 5 minutos aproximadamente. Ocho llamadas por hora consumen 40 minutos en promedio. En siete horas se pueden hacer fácilmente 56 llamadas que darán excelentes resultados.

Con estos consejos y tácticas presentadas podremos mejorar nuestra relación con el cliente y a la vez el control de la cartera. A pesar de que en esté capítulo menciono poco a las cadenas de autoservicio que es el tema central de la presente tesis, pienso que los concepto plasmados, son aplicables a cualquier tipo de empresa, de acuerdo a las circunstancias que se vayan presentando puede aplicarse una u otra técnica, pero es conveniente que el profesional que se relacione en las áreas de crédito y cobranza tome en consideración este capítulo para desarrollar mejor su función.

CASO PRACTICO

El siguiente caso práctico se presenta con el objeto de enseñar los problemas referente a una empresa la cual requiere del análisis de su cartera, para esto desea contratar los servicios de una firma de asesoría administrativa.

A continuación presentaremos las características principales de las dos empresas.

A. Datos generales de empresa usuaria y la prestadora de servicios¹.

Empresa Usuaria:

Nombre: Alba Embutidos y Lácteos, S.A. de C.V.

Giro Comercial: Productora y distribuidora de carnes frías, y lácteos.

Alba Embutidos es líder en México en la producción y distribución de alimentos refrigerados y congelados. En 2004, la empresa registró ventas por 1,000 millones de dólares y 380 mil toneladas de alimentos procesados, el 50% de sus ventas se realiza en el mercado de Autoservicios y en tiendas de conveniencia (ver capítulo 1.3). A estas cadenas se les da en promedio días cartera que van entre los 30 y 60, dependiendo de la clase de productos que se comercialicen. Durante la década de los 90's debido a las fusiones que se generaron en esa época, entre tiendas de autoservicio nacionales y extranjeras, surgió una nueva clase de comercio, el cual tendía a la reducción de costos y sacar el mejor provecho de cualquier tipo de negociación. Dado este nuevo tipo de comercio la empresa Alba Embutidos tuvo que darle un nuevo giro ante el nuevo comercio (ver capítulo 2.3), en gran parte por la competencia que se genero al tratar de vender mejor y con menos costos. Estos punto también afectan a la cartera cuyo control, debe ser exhaustivo y detallado, ya que con las pugnas que continuamente se dan con las Tiendas de

¹ Para ver más a detalle la historia de ambas empresas ver el anexo número 2

Autoservicios, la cartera es el reflejo de todo lo bueno (ganancias) y lo malo (pérdidas y deterioro en la administración). La empresa cuenta con un área de Crédito y Cobranza, que se divide en tres regiones para la cobertura en toda la República. Las funciones básicas del mismo son:

- + Recuperación de cartera
- + Administración de documentos
- + Registro de Pago
- + Revisión de documentos con problemas
- + Envió a aclaración con los clientes
- + Generación de reportes (estados de cuenta, antigüedad de saldo, pronósticos)

Firma Asesora:

FESC Point S.C., es un despacho líder en los servicios en la Contaduría Pública además del estudio y planeación de mejoras dentro de la organización. La firma cuenta con más de 30 años de experiencia, el cual se ve reflejado por el trato personalizado que se le da a todos los clientes, y el grado de profesionalismo y desarrollo de trabajo nos ha colocado como una firma de las más prestigiadas. Para el Caso de Alba Embutidos se no ha solicitado una cotización para el estudio de su área de Crédito y Cobranza, la cual a juicio del director, está deteriorándose su flujo de ingresos y ve con preocupación que los días cartera van en aumento.

Una vez presentado la problemática la firma asesora presenta a él cliente la carta convenio (ver anexo1) donde se reflejan el tiempo de duración, las obligaciones, la compensación y la vigencia del contrato, con la finalidad de formalizar el servicio de análisis de la cartera.

Una vez firmado el convenio por la prestación de servicio la empresa asesora comienza a elaborar un plan de trabajo (ver anexo 3) el cual debe contener alcance de la investigación a realizar, cubriendo todos los aspectos que influyan en

la administración de la cartera. También debe contener una síntesis de los principales puntos que han influido en el deterioro de las Cuentas por cobrar, o sea, un historial del por qué existe el problema. La metodología a seguir será acorde a la estructura de la empresa, así como a la problemática que se tiene que estudiar. En primera instancia se debe establecer con qué información se cuenta y después de estos se asignarán las responsabilidades a cada elemento del equipo de análisis, asimismo de establecer tiempo esperado para la conclusión del trabajo.

B. Desarrollo del estudio a la Cartera

En esta parte del caso práctico presentaremos la descripción de cómo se desarrolló el análisis de la cartera, junto con algunos apoyos como lo son los anexos, reportes y gráficas, todo esto para mostrar al lector la problemática por la cual las empresas que venden a autoservicios se enfrentan día con día y la manera con la cual se puede mejorar la relación.

Durante los primeros avances que se tuvieron de la investigación aplicada a la empresa Alba Embutidos, se encontraron los siguientes puntos relevantes para considerar más a fondo en el estudio de las cuentas por cobrar y del departamento de cartera. Los puntos relevantes son:

- 1) La estructura Organizacional
- 2) Flujo de documentación
- 3) Objetivos y planeación en el departamento.
- 4) Incremento en las cuentas por cobrar.
- 5) La recolección de la cobranza.
- 6) Gastos financieros.
 - a) Asignación de precios
 - b) Comunicación con el área de ventas

Estructura organizacional.

Al examinar la estructura organizacional de la empresa (ver anexo 4 y 4.1), relacionada con el departamento de Crédito y Cobranza se revisaron las funciones de cada área, además de las cargas de trabajo y se puede resumir con la siguiente tabla²:

Región	Facturación Promedio x Mes	Numero de personas	% Facturación
Centro	1258	19	52,86%
Noreste	529	14	22,23%
Occidente	593	14	24,92%
	2380	52	100,00%

Como se puede observar el porcentaje mas alto de la facturación se genera en la región Centro, debido a que la mayor concentración de tiendas de autoservicios se reúne en el Valle de México y estados circundantes (Cuernavaca, Querétaro, Hidalgo, Guerrero, etc.) aun así la estructura que tiene esta región es suficiente para poder cubrir las necesidades del área, a su vez en las otras regiones se cuenta con una estructura muy parecida, o sea una cadena tiene un ejecutivo en cada zona, pero las funciones de este son diferentes ya que el ejecutivo encargado de una cadena, la cual las oficinas centrales se encuentran en la misma región tiene que generar una serie de requerimientos adicionales como son:

- Recolectar y negociar pago semanal
- Captura del pago a escala nacional
- Llevar un arrastre diario de lo cobrado.
- Adicional a las cadenas nacionales llevan de una a dos cadenas locales
- Negociar y mantener informado al departamento de ventas con referencia a las problemáticas.

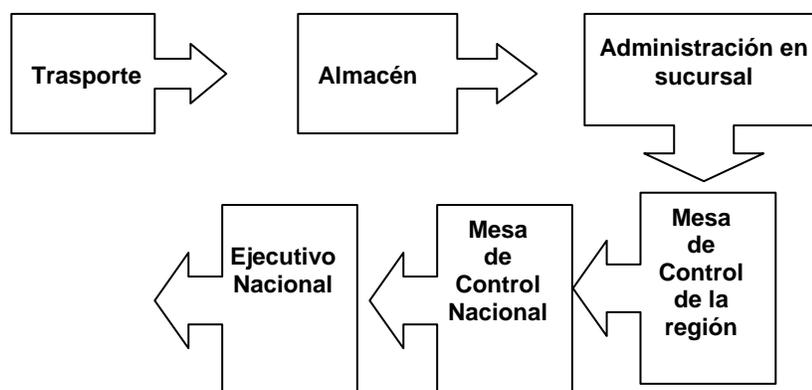
² La tabla fue elaborada por medio del arqueo (anexo 5) e información obtenida del histórico que lleva la misma Empresa

- Análisis de la cartera y comunicara a su contraparte de cada región de las observaciones de la misma.

Como se observa la carga de trabajo no es equitativa para los ejecutivos de las cadenas nacionales como lo son las cadenas Grupo Ahorro de México, Tiendas de México, El Gran Almacén, Comercializadora Galo's en la región Centro y Tiendas el Norteño en la zona Norte.

✚ Flujo de documentación

Un problema que también se debe a la estructura tan grande de la empresa, es la lenta circulación de lo documentos (facturas) hacia los ejecutivos que llevan cadenas nacionales, ya que el proceso de flujo tiene que pasar por seis controles una vez que el cliente emite el documento de aceptación de producto (llámese folio) de la siguiente forma:



También esto se aprecia claramente en el levantamiento de un arqueo (ver anexo 5).

✚ Objetivos y planeación del Departamento.

Se proceso un cuestionario de control interno el cual fue aplicado a 25 empleados (ver anexo 6) del departamento; este fue elaborado para arrojar datos relacionados con el conocimiento de normas y políticas, el control y organización del

departamento, grado de capacitación y el manejo y conocimiento de las funciones en el área.

El cuestionario arrojó una serie de datos (ver anexo 6.1 y 6.2) que pueden ayudar tanto a Crédito y Cobranza como a Recursos Humanos para implementar mejoras, ya que por ejemplo más del 56% de los empleados no conocen al 100% las normas y políticas que rigen al departamento y que están plasmadas claramente en el manual de "Lineamientos para la administración de Cartera Autoservicios". Otro de los puntos relevantes en la encuesta es que el 68% del personal no está conforme o no ha recibido una capacitación adecuada, esto se reflejó claramente al momento de hacer una breve entrevista con las personas del área, ya que su sentir es que no cuentan con apoyo para capacitarse. Respecto a este punto se puede apreciar que varios ejecutivos han adquirido los conocimientos por medio de la práctica, pero nunca recibieron una orientación más profesional (ver capítulo 5.5. y 5.6) esto se observa dado que sus técnicas para cobrar son muy limitadas y poco explotadas sus capacidades. Ejemplo de esto es que los ejecutivos a pesar de tener un grado académico universitario, no desarrollan el potencial tanto en conocimiento como en presencia y presión al cliente.

Con respecto a la presencia está no va acorde al tamaño y características de la empresa ya que los ejecutivos no tienen un patrón en cuanto al vestir y se nota un ambiente bastante relajado, música en el departamento, alimentos y lenguaje inapropiado que son actividades que distraen la concentración del equipo de trabajo (ver capítulo 4.1).

Incremento en las Cuentas por Cobrar.

La preocupación de la gerencia de Alba Embutidos por el incremento en las cuentas por cobrar es bastante justificada, ya que los días de cartera y el aumento en las cuentas por cobrar es un claro indicio de algún problema en la recuperación de

ingresos, el ciclo de venta está quedando pendiente ya que el cobro se retrasa (ver capítulo 3.1).

En un estudio que se elaboró con respecto a la cartera, cobranza y días cartera de lo que va del año 2005 (ver anexo 7) se puede ver claramente la tendencia en el incremento de cartera. De enero a junio la cartera se ha incrementado en un 19%(casi 86 millones de pesos) y por un lado la venta se ha mantenido en promedios de 348 millones. También otro factor que ha influido, es el estancamiento de la cobranza ya que promedia un cobro de 337 millones.

Además un punto a considerar son los plazos negociados a los clientes que a continuación se relacionan:

CADENA	PLAZO
GRUPO AHORRO DE MEXICO	40
EL GRAN ALMACEN	30
COMERCIALIZADORA GALO'S	35
TIENDAS DE MÉXICO	30-35*
MAYORISTAS DE MÉXICO	40
TIENDAS DE VERACRUZ	30
TIENDAS EL NORTEÑO	35
CASA DE OCCIDENTE	30

* Dependiendo la línea son los días de plazo

Carnes Frías 30 y Lácteos 35

Revisando la antigüedad de saldos (ver capítulo 3.5.5) existen tres cadena cuyo saldo vencido es de más de 40 % de su cartera (ver anexo 12), estas cadenas son El Gran Almacén con el 47% Comercializadora Galo's con un 52% y Tiendas de Veracruz con un 41%. Esto es un indicador muy preocupante ya que los clientes se están financiando con nuestros cartera (ver capítulo 3.4), lo más preocupante de esto es el monto que está vencido en la cadena El Gran Almacén con 40.6 millones de pesos vencidos.

Cabe la observación que revisando su historial (ver anexo 14), el porcentaje cobrado desde febrero del 2004 ha sido muy bajo. La tendencia va desde un 22%

en Febrero del 2004 hasta su mejor cobranza de un 64% en julio y octubre del 2004. Se le pregunto tanto a la gerencia y al ejecutivo que lleva está cuenta con referencia e este punto y comento que han tenido una serie problemas muy serios en cuanto al cobro, debido ha que la cadena está en un proceso de cambio de sistemas.

Recolección de ingresos.

Para determinar este punto al igual que en el incremento de las cuentas por cobrar, se efectúo un resumen de lo pagado (ver anexo 7) ahí la tendencia se estanca a pesar de que la cartera ha ido en aumento, el nivel de ingreso se mantiene en u promedio de 337 millones de pesos mensuales.(ver capítulo 5.4 y 5.5). Se detecto como lo comentamos en el punto de planeación y organización del departamento, que tanto los ejecutivos como los analistas carecen de técnicas apropiadas para recuperar la cartera, además tiene una falta de actitud ante el problema, ya que en algunas entrevistas y charlas “extra oficinas”, dicen no tener ninguna clase de estimulo o motivación y solo hacen lo indispensable.

Además como podemos apreciar, en los anexos referentes a los “Estudios Anuales del comportamiento de la cartera en los principales clientes” (ver anexos 14), se observa nuevamente la situación del cliente El Gran Almacén que valorando su historial, el porcentaje cobrado desde febrero del 2004 ha sido muy bajo. Está tendencia va desde un 22% en el mismo febrero, hasta su mejor cobranza de un 64% en julio y octubre del 2004 (ver capítulo 2.3) la morosidad no se ha detenido por la falta de comunicación y labor de equipo con el área de ventas.

Por lo que respecta a las cadenas diferentes a El Gran Almacén también se ha mantenido, pero cabe hacer la atenuante que los días de corte y los días de pago varían hasta una semana ejemplo de esto es la siguiente tabla:

CADENA	Días de pago	Días de corte	Variación de días
GRUPO AHORRO DE MEXICO	Lunes	Miércoles anterior al pago	6 días
EL GRAN ALMACEN	Viernes	Lunes de la misma semana	4 días
COMERCIALIZADORA GALO'S	Martes	Una semana antes	7 días
TIENDAS DE MÉXICO	Jueves	El mismo día de pago*	0 días
MAYORISTAS DE MÉXICO	Viernes	El mismo día de pago*	0 días
TIENDAS DE VERACRUZ	Cada quincena	El mismo día de pago	14 días
TIENDAS EL NORTEÑO	Lunes	Viernes anterior al pago	3 días
CASA DE OCCIDENTE	Miércoles	Miércoles anterior al pago	7 días

* Tanto en la negociación como en la política así está estipulado, mas sin embargo el atraso en estas dos cadenas es de una semana completa.

Analizando este factor, se puede notar que toda la mezcla de días, pago y plazo influye drásticamente en la recuperación de las ventas de Alba Embutidos. Por tal razón es importante coordinar una junta con todas las áreas involucradas, para estandarizar tanto los días de pago, como los de corte ya que es factor indiscutible para manejar el flujo de efectivo, tan indispensable para cualquier organización.

Gastos financieros.

Este tema se desarrollo tomando como base el último mes de referencia (junio2004), se revisaron los pagos de cada semana de las principales cadenas para observar como están conformados y que descuentos se hace cada cliente, además de la mismas problemáticas internas que tiene la empresa para no cancelar la totalidad de las facturas pagadas (Ver anexos 10 y 10.1).

Debido a que cada cadena tiene sus características muy peculiares enunciaremos los gastos más comunes con algunas observaciones al respecto.

Las cadena tiene un flotante del 9% en base a lo cobrado, debido en su mayoría a las devoluciones, que en promedio no bajan de mas de 7.0 millones de pesos mensuales, cabe la acotación de que es una cantidad muy importante la que se descuentan, y si se mejora tanto el manejo del producto, como el control interno

en las tiendas de autoservicios (refrigeración y rotación adecuada) del mismo, podría bajar considerablemente el importe por devoluciones.

En las diferencias en precio se detectaron tres circunstancias, las cuales afectan a los saldos de las facturas, estas son:

- a) Variación entre precio negociado y precio pagado por los clientes(ver anexo 11)
- b) Error en la captura de los precios en el sistema de Alba Embutidos.
- c) Falta de registro de descuentos especiales negociados y no capturados

La organización y coordinación entre ventas y cartera, es de suma importancia para la eliminación de este problema, y en especial está empresa no cuenta con reuniones para la prevención y supresión de fallas tanto administrativas como de calidad del producto.

Los Gastos son altos en las cadenas El Gran Almacén, Comercializadora Galo's y sobre todo en Tiendas El Norteño en está tienda se detecto una serie de negociaciones que impactan un 14 % de lo que se pudiera cobra adicionalmente esto se debe especialmente por que se tiene negociado un descuento por tienda de un 4% basándose en lo vendido (lo que llaman en ventas, logro de objetivos), además de un apoyo por apertura de nuevas tiendas de 200 mil pesos, descuento por publicidad, por colocaciones en lugares preferenciales, y por aniversario. Como se puede observar está cadena es la segunda en ventas, mas sin embargo es la primera en gastos totales comparándola con Grupo Ahorro de México que solo tiene un 3% en cargos es enorme la variación.

En la cadena El Gran Almacén los gastos se derivan de aprovisionar un 2% en el importe de cada factura, por una estrategia de negociación del área de ventas con este cliente.

Por último Comercializadora Galo's tiene una serie de descuentos por ventas que depende de los productos que se venden (2% para lácteos y 3% para Carnes Frías) aquí el problema se debe, a que los cargos los realiza la Cadena y la recuperación de los mismos es lenta e inoportuna, ya que tiene un atraso de hasta un mes, y por política no se pueden cancelar hasta no tener el documento fiscal.

En síntesis está sería la temática que seguimos para analizar a una empresa de ventas a cadenas de autoservicios. Nuevamente reitero que cada empresa tiene sus propias características especiales, pero en concreto los problemas planteados en este caso pueden ocurrir en cualquiera.

Una vez terminado el estudio, y contando con elementos suficientes, para poder dar los motivos de los problemas y las sugerencias para corregir las fallas se tiene que preparar un informe final.

C. Informe final.

Como parte final del caso práctico, se presentara un resumen de las problemáticas, además de las sugerencias y medidas que se tiene que seguir, para corregir los problemas y afianzar los puntos a favor. Al igual que en la descripción del desarrollo del estudio a la cartera de Alba Embutidos se presenta los problemas y la sugerencia para el mejor desarrollo de la empresa.



Informe Final

México D.F. a 15 de Septiembre del 2005

Atención

Ing. Carlos Orozco Gutiérrez
Director General
Alba Embutidos, S. A de C.V.

Se han realizado un estudio completo de las cuentas por cobrar de su empresa, además de revisar la estructura organizacional del departamento de Cartera. Al presente informe se integran los papeles de trabajo como soporte del estudio realizado, además de que se plasman las áreas de oportunidad encontradas.

Los exámenes fueron realizados de acuerdo al plan de trabajo presentado a la dirección de Alba Embutidos, de tal forma que la información obtenida contiene datos verídicos y confiables. El estudio incluye exámenes selectivos de las cuentas por cobrar y una exposición de la estructura del departamento. Consideramos que las investigaciones realizadas en este proyecto proporcionan una base confiable para sustentar las siguientes sugerencias:

I. De la estructura de la organización.

La estructura de la organización se considera demasiado grande y con cargas desiguales de trabajo, para sustentar lo anterior se anexa organigrama del área de Crédito y Cobranza (anexo 4). En un arqueo de facturas realizado³ (ver anexo 5) se detecto que el 53% de la facturación de la empresa se realiza en la Región Centro, más sin embargo existen puestos similares en las Regiones Occidente y

³ También se puede tomar como referencia la tabla inserta en la página 5

Norte, pero sin el grado de responsabilidad que tiene el personal de la Región Centro. Lo anterior se establece ya que las labores que se tienen adicionales son, el cobro, la recolección de cheque, la negociación con el cliente y con el área de ventas, la recopilación de facturas y la captura del pago.

Sugerencia:

a) Reducción de la plantilla

Realizando un reestructura y un plan de trabajo para organizar y reacomodar las funciones de cada persona, se puede reducir hasta un 26% el costo de la nómina para lo anterior se presenta los siguientes cuadros.

Costo del departamento de Cuentas por cobrar Alba Embutidos, S.A. de C.V.

No. de empleados	Puesto	Costo Mensual
1	Gerente Nacional	35.000
3	Gerentes Regionales	75.000
14	Ejecutivos	196.000
26	Analistas	182.000
3	Jefes de mesa de control	30.000
1	Gestor	8.000
1	Mensajero	6.000
1	Secretaria	9.000
Nomina total		541.000

Datos proporcionando por el Área de Recursos Humanos.

Costo del departamento con la reestructuración sugerida

No. de empleados	Puesto	Costo Mensual
1	Gerente Nacional	35.000
3	Gerentes Regionales	75.000
10	Ejecutivos	140.000
17	Analistas	119.000
3	Jefes de mesa de control	30.000
1	Secretaria	9.000
Nomina total		408.000

Reducción	133.000
% ahorrado	24,6%

La reestructuración llevara un proceso de reacomodo del personal y la liquidación de 11, que no menguara en el funcionamiento del departamento y por el contrario

se aprovechara más al personal ya que se detectaron muchos tiempos libres y una falta de compromiso por varios empleados (ver resultado del cuestionario de control interno anexos 6, 6.1 y 6.2).

b) Contratación de servicios externos.

La segunda opción es que la cartera se maneje total o parcialmente por medio de un tercero lo que se conoce como subcontratación u Outsourcing (ver capítulo 4.2).

Entre las ventajas de Outsourcing sobre sale el hecho de que una empresa “experta” en determinada área realizara el trabajo que antes hacia un departamento, pero a un costo menor y con resultados mayores. El campo de la subcontratación comprende la mejora en aspectos como tiempo, dinero y esfuerzo.

Se cotizaron varias empresas que pueden dar el servicio de acuerdo a las necesidades específicas de Alba Embutidos y el resultado fue el siguiente:

**Costo mensual del manejo de la cartera por una Tercero
Outsourcing**

	Manejo total de la cartera	Comparación vs. costo reestructura	Variaciones	
			\$	%
Empresa A	400.000	408.000	8.000	2,0%
Empresa B	385.000	408.000	23.000	5,6%
Empresa C	355.000	408.000	53.000	13,0%

	Manejo total de la cartera	Comparación vs. estructura actual	Variaciones	
			\$	%
Empresa A	400.000	541.000	141.000	26,1%
Empresa B	385.000	541.000	156.000	28,8%
Empresa C	355.000	541.000	186.000	34,4%

Las empresas que se consultaron son de un alto reconocimiento a nivel nacional y tiene gran calidad en su trabajo, además que los servicios que otorgarían son muy parecidos.

La reestructuración llevara un proceso de adaptación de aproximadamente de dos a tres meses, pero el control seguirá estando directamente en Alba Embutidos, si se opta por el Outsourcing se obtendrá un beneficio económico más representativo.

II. Flujo de documentación lenta.

Las facturas es la fuente de información que Cartera debe tener lo antes posible, ya que junto con los folios que entrega las tiendas de autoservicios se pueden detectar varias fallas, como diferencias en unidades de medida (pieza, kilos) o en precio. La convicción de ser **preventivo y no correctivo** depende de tener toda la documentación a tiempo. Debido a las revisiones y filtro por los que pasa la facturación, se entregan hasta con quince días de atraso, y lo pero de caso es que a pesar de tanta revisión llegan con problemas de diferencia en kilos y precio.

Sugerencia.

La empresa dada su estructura y funcionamiento requiere de los filtros necesarios para la perfecta depuración de los problemas en la facturación, por tal razón se recomienda tener una persona especializada en cada región que este en contacto constante con las sucursales para que fluyan los documentos con mas rapidez.

También aprovechando la reestructuración se puede solicitar como un objetivo primordial al personal de mesa de control un mínimo de demora en la facturación por medio del apoyo en sucursales.

III. Falta de objetivos y organización en el departamento.

Para esclarecer la situación interna del departamento de Crédito y cobranza, se aplico un cuestionario (anexo 6), este incluía preguntas para determinar el conocimiento de normas y objetivos de la empresa, además de sondear al personal para saber la calidad de sus funciones(ver anexo 6.1). Elaborando un

comparativo contra lo esperado de esta encuesta el resultado siempre estuvo por debajo (ver anexo 6.2) y claramente se ve por el comportamiento a simple vista de los integrantes del área, por ejemplo: música en el área, comida en escritorios, arreglo personal bajo y baja estima.

Sugerencias.

Con el apoyo del departamento de Recursos Humanos de Alba Embutidos se desarrollo un plan que consta de cinco puntos:

- ✚ Mediante manuales de información y reuniones informativas se comunicaran objetivos no solo del área también de la empresa y alguna información adicional. Además se tiene pensado, la elaboración de una revista mensual donde intervendrán todos los empleados.
- ✚ Estimular al personal con incentivos económicos o regalos por medio del logro de objetivos (Bajas cartera, incremento en porcentajes de cobro, mejora en la administración etc.)
- ✚ Talleres de cobranza donde se les impartan técnicas, para desarrollar más eficazmente su trabajo.
- ✚ Mantener una comunicación mas estrecha y más humana con los jefes inmediatos, mediante cursos de desarrollo humano que nunca se han dado en la empresa.
- ✚ Por último se recomienda eliminar todas las formas de distraer, como la música comida, exceso de charlas. Se sugiere un sistema ambiental que mejore las funciones del personal.

III. Cartera con problemas en recuperación y aumento en gastos.

Se elaboró un trabajo muy amplio para determinar las causas de los problemas en la cartera. Uno de estos análisis fue la tendencia de la cartera y la cobranza (ver anexo 7) que va de este año, aquí claramente se observa el incremento en la cartera y un estancamiento notorio en la cobranza o recolección de ingresos. Esto se relaciona con los siguientes factores:

- ✚ Morosidad por parte de la mayoría de las cadenas
- ✚ Cargos por devoluciones, gastos y diferencias en precio
- ✚ Falta de técnicas para mejorar la cobranza.
- ✚ Mala administración de los precios (se pagan precios más bajos que los pactados).
- ✚ Falta de comunicación con el área de ventas.

Sugerencias:

La morosidad por parte de las tiendas de autoservicio es un gasto latente y pocas veces los Departamentos de Crédito y Cobranza no hacen ninguna valoración sobre el costo de tener saldos vencidos (ver capítulo 3.3) para ejemplificar lo anterior veamos el costo que implica tener saldos vencidos en la cartera.

Tabla de costos por demora en Pagos

REGIONES	Días Cartera	Plazos Negociados	Días de retraso	Días por año	Factor (3/4)	TIIE	vencidos	Costo por demora 8 x 6 x 7
NOMBRES DE LAS CADENAS	1	2	3	4	6	7	8	
GRUPO AHORRO DE MEXICO	47	40	7	360	0.018	7.01%	18,502,282	23,637.28
EL GRAN ALMACEN	65	30	35	360	0.098	7.01%	40,559,673	277,614.36
COMERCIALIZADORA GALO'S	70	35	35	360	0.096	7.01%	9,190,449	62,104.53
TIENDAS DE MÉXICO	42	35	7	360	0.019	7.01%	5,476,864	7,125.23
MAYORISTAS DE MÉXICO	58	40	18	360	0.049	7.01%	958,778	3,298.08
TIENDAS DE VERACRUZ	45	30	15	360	0.042	7.01%	15,617,290	46,250.73
TIENDAS EL NORTEÑO	39	35	4	360	0.011	7.01%	19,492,104	14,892.58
CASA DE OCCIDENTE	39	30	9	360	0.025	7.01%	7,272,862	12,704.32
							117,070,311	447,627.11

La formula utilizada es :

Costo de la morosidad = Saldo sin pago X (días de retraso/360 días) X Tasa de interés media

La TIIE es una tasa de interés manejada en promedio por los bancos en México y para el mes de junio fue de 7.10%

Esto se aprecia claramente al analizar la antigüedad de saldos (ver anexo12) donde le 26% el monto de la cartera está compuesto por saldos vencidos, y ¿A qué se deben estos saldos vencidos?

Podemos dividir el problema es tres puntos:

- ✚ Problemas en cobro
 - Solo se cobra lo que está al alcance cobrar
 - No hay motivación al equipo de cartera

-Morosidad del cliente y la falta de presión por el área de cartera.

✚ Diferencias en precio

-No se definen por parte de ventas los precios pactados con el cliente (ver anexo 11).

-Existe diferencia entre las listas de precios y lo capturado en el programa de manejo de precios.

-Las condiciones comerciales son manipuladas tanto por el negociador y por el cliente, esta desorganización impacta notoriamente en la cartera (ver anexo 10.1).

✚ Gastos excesivos

-El cliente elabora cargos por aniversarios, eventos, promociones, manejo de publicidad, etc. Y la mayoría de estos son cargados sin la autorización de la empresa Alba Embutidos, la negociación de estos movimientos comienza posterior al cargo (ver anexo 10).

-Las devoluciones son un concepto creciente, que también tiene problemas administrativos, tanto del cliente como de Alba, ya que los controles establecidos son muy fáciles de vulnerar por las tiendas de autoservicio

La solución a todos estos problemas será la coordinación y las reuniones constantes entre todos los departamentos involucrados (Ventas, Cartera, Administración y Almacén) es importante la comunicación y retroalimentación entre los departamentos. Se deben establecer funciones, políticas y procedimientos más claros, ya que en estas “lagunas” de comunicación, los únicos que salen beneficiados son los clientes mismos.

D. Anexos



México Distrito Federal 13 de Julio 2005

CARTA CONVENIO

Nombre del Cliente: Ing. Carlos Orozco Gutiérrez
Cargo: Director General
Institución: Alba Embutidos y Lácteos, S.A. de C.V.
Dirección: Zona Industrial No. 1258 Col. La Moderna México D.F.

Estimado Ing. Carlos Orozco:

La Presente confirma nuestro acuerdo referente a los términos del convenio y la naturaleza de los servicios que llevaré a cabo para el análisis de las cuentas por cobrar, así como del departamento de crédito y cobranza. Las condiciones son las siguientes:

- **Periodo.** Este convenio será por un periodo de dos meses, iniciándose el 15 de julio del presente año. Ninguna de las partes puede finalizar el contrato antes de treinta (30) días de entregar el aviso por escrito correspondiente a la contraparte.

En el caso de terminación, como auditor seré compensado por los servicios prestados hasta la fecha de finalización.

- **Obligaciones.** Mis obligaciones Incluyen :
 - a) Aplicación de una revisión de cartera
 - b) Presentación de avances semanales sobre el progreso del proyecto.
 - c) Preparación del informe final y exposición ante la directiva de la Institución, Incluyendo observaciones y recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.

- **Compensación.** La compensación por mis servicios será de una tarifa establecida en el anexo 1.1. Tales tarifas y mínimos están sujetos a cambios, ya sea tanto de cuota por hora o por algún cambio del quipo por lo cual se girara aviso por escrito al cliente con 7 días de anticipación.
- **Vigencia.** La vigencia de este contrato, será renovable al término del periodo fijado, y hasta la entrega del informe final y la conformidad del cliente.

Adjunto a este una copia del convenio para sus registros. Favor de firmar el original y devolverlo a esta oficina con nuestro representante o indicarnos cuando pasar por el mismo.

Atentamente

C.P. Martín Colin Castañeda
Gerente Cuentas Clave
Fesc Point, S.A. de C.V.

Aceptado y aprobado

México, D.F. 13 de Julio 2005
Ing. Carlos Orozco Gutiérrez
Director General
Alba Embutidos y Lácteos, S.A. de C.V.



Anexo 1.1

México D.F. a 13 de Julio 2005

TARIFAS ACTUALES DE HONORARIOS POR HORA

PUESTO	COSTO
Asociado	\$ 1200,00
Gerente	600,00
Coordinador	400,00
Analista	200,00

A Continuación se relaciona al equipo de trabajo que intervendrá en la revisión de cartera a Alba Embutidos, S.A. de C.V.

NOMBRE	PUESTO	COSTO
Martín Colin Castañeda	Gerente	600,00
Augusto Sandoval Díaz	Coordinador	400,00
Araceli García Toledo	Analista	200,00
Armando Torres Solís	Analista	200,00
Julio Arteaga Pérez.	Analista	200,00

Este cuadro es parte de la carta convenio y se presenta, para que el cliente conozca los costos y los integrantes del equipo, que intervendrán en la revisión de su cartera.

Cualquier cambio en cuanto a los costos o integrantes del equipo serán dados a conocer al cliente con siete (7) días de anticipación por escrito.

Atentamente

Aceptado y aprobado

C.P. Martín Colin Castañeda
Gerente Cuentas Clave
Fesc Point, S.A. de C.V.

Ing. Carlos Orozco Gutiérrez
Director General
Alba Embutidos y Lácteos, S.A. de C.V.



Antecedentes de Empresa Usuaria y Empresa Solicitante

a) Empresa usuaria

Nombre: Alba Embutidos y Lácteos, S.A. de C.V.

Giro Comercial: Productora y distribuidora de carnes frías, embutidos y lácteos.

Historia:

Alba Embutidos es líder en México en la producción y distribución de alimentos refrigerados y congelados. En 2003, la empresa registró ventas por 1,000 millones de dólares y 380 mil toneladas de alimentos procesados. Este volumen coloca a Alba como la empresa con mayor presencia en la mesa de las familias mexicanas dentro de los mercados en que participa. Alba Embutidos es fuente de empleo para más de 14,000 personas.

La Empresa cuenta con la herencia de marcas líderes que han gozado de la preferencia del público consumidor por más de 50 años.

Alba embutidos originalmente se dedicaba a la producción y comercialización de Carnes Frías, industria de la cual es líder. Sin embargo, aprovechando sinergias resultantes de su red de distribución refrigerada, a partir de 1994 decidió incursionar en los mercados de Yogurt, Quesos y Comidas Preparadas.

Una de las principales fortalezas de Alba Embutidos es su red de distribución en frío integrada por una flotilla de 1,900 vehículos de flota refrigerada, lo que permite atender a más de 220,000 clientes.

Alba pone especial atención en la relación directa con sus clientes. A través de una extensa red de distribución refrigerada que cubre todo el territorio mexicano, además de tener presencia en Guatemala,

El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y República Dominicana.

Esto se logra a través de más de 70 centros de distribución estratégicamente ubicados. Además se cuenta con una flotilla de 1,900 vehículos refrigerados que visitan a los clientes una o dos veces por semana. La compañía atiende directamente desde supermercados hasta la más pequeña tienda de la esquina.

b) Firma Prestadora de Servicios

FESC Point S.C., es un despacho líder en los servicios relacionados con la Contaduría Pública, esta ubicación se ha logrado gracias al esfuerzo y dedicación de todos los que colaboramos en esta sociedad. Constancia de lo expresado son sus Antecedentes, los que se remontan a 1974, en este año se fundó la firma con la denominación de Asociación de Estudiantes de la FESC, A.P.

Posteriormente el 1ro. de Mayo 1981 se efectuó un cambio a la razón social adquiriendo el nombre de FESC Point y Cía., más recientemente, el 10 de Agosto de 1995 se tomó la decisión de cambiar a la denominación actual: FESC Point S.C., en razón de haber incrementado su número de socios.

A la fecha contamos con la oficina matriz ubicada en las ciudades de México Distrito Federal, Monterrey Nuevo León, Mexicali Baja California, Toluca Estado de México, y Guadalajara Jalisco.

Nuestra firma tiene una experiencia acumulada de más de dos décadas de ejercicio profesional, durante éstos hemos tenido la oportunidad de ser parte activa del desarrollo económico y social del país. Nuestro personal directivo tiene una amplia experiencia profesional.

Los servicios profesionales que presta la firma son esencialmente personales, la relación con nuestros clientes se caracteriza por un trato oportuno y adecuado, enfocado a atender a sus necesidades específicas, por ello es que la mayoría de nuestros clientes nos han dispensado su preferencia por más de 10 años.

A éstos les hemos ofrecido y otorgado los siguientes servicios profesionales:

Auditorías fiscales

Auditorías financieras

Auditorías administrativas
Auditorías del Seguro Social
Auditorías del Infonavit
Implantación de sistemas contables
Implantación de sistemas de costos
Organizaciones administrativas
Estudios de factibilidad para industria y comercio
Estudio financiero para efectos bancarios y obtención de crédito
Contabilidades
Consultorías
Asesorías
Peritajes contables
Otros servicios.

La actividad desarrollada por los socios y el personal de la firma durante más de dos décadas, ha permitido adquirir y compartir experiencias en las diversas áreas económicas en donde hemos intervenido con nuestros servicios, pudiendo destacar las siguientes:

Comercio	Industria	Servicios
<ul style="list-style-type: none">• La distribución de gas doméstico• Ferreterías• Distribuidores de aceites y lubricantes• Distribuidores de granos• Distribuidores de fertilizantes• Farmacias• Comercializadoras• Gasolineras• Lavanderías, entre otros	<ul style="list-style-type: none">• Constructoras• Fabricación de envases de plástico• Maquiladoras• Hotelería	<ul style="list-style-type: none">• Hospitales y servicios médicos• Agencia de viajes• Agencias de publicidad• Agencias aduanales• Profesionistas• Restaurantes• Arrendadores• Desarrollos turísticos• Notarías• Transportadoras de personal



Programa de trabajo

Con la finalidad de elaborar un estudio a la empresa Alba Embutidos y Lácteos S.A. de C.V. en el rubro de Cuentas por Cobrar y a su departamento de Cartera se lista el plan de acción propuesto como marco de referencia para la elaboración del mismo.

a) Alcance

Con la aplicación del análisis de las cuentas por cobrar se pretende dar un panorama amplio y detallado, de los problemas que aquejan a esta área, así como la de localizar espacios de oportunidad para mejorar el funcionamiento e indicar y sugerir, mejoras al manejo en el flujo del cobro, como la organización del departamento de Cartera.

b) Antecedentes

Aunque se han realizado diferentes tipos de estudios y análisis a las cuentas por cobrar por parte del departamento de auditoría Interna de Alba Embutidos, se pretende actualizar y dar otro punto de vista a estas, además debido a la sinergia de la misma empresa por mejorar todas sus áreas importantes se nos ha encomendado el estudio detallado, además de investigar las relaciones y calidad de trabajo del departamento de Cartera.

Por parte de la gerencia se ha notado un baja en la rotación de ingresos y a su vez un incremento de las cuentas por cobrar, quieren ver la relación o las implicaciones que existe con este problema, además de no contar con el estudio adecuado de en que porcentaje las ventas de esta empresa se hacen efectivas.

c) Metodología**• Recopilación de información**

Por este medio pretendemos allegarnos de la mayor información que se tenga, con respecto al área de cartera y todos sus reportes e informes. Será responsabilidad del cliente el suministrar la información requerida, así como la del auditor interpretar y valorar los documentos que el cliente conceda al nuestro auditor. La recopilación que se realizara puede ser:

- ✚ Documental
- ✚ Observación
- ✚ Valuación de sus herramientas tecnológicas
- ✚ Entrevistas a empleados y a personal relacionado con el área.
- ✚ Cuestionarios.
- ✚ Cédulas.

d) Responsable

Debido al tamaño y organización de Alba Embutidos, S.A. de C.V. se ha decidió integrar a un equipo multidisciplinario integrado por:

Martín Colin Castañeda Licenciado en Contaduría Pública que será el líder y encargado del proyecto.

Augusto Sandoval Díaz Licenciado en Administración de Empresas que apoyara en el estudio de organigramas, políticas, entrevistas además de lo relacionado con los Recursos Humanos.

Como analistas contaremos con el apoyo de la Contadora Araceli García Toledo, Contador Armando Torres Solís, Contador Julio Arteaga Pérez.

Este equipo es altamente competitivo y esta seleccionada de acuerdo a las necesidades del estudio y al trabajo de revisión que se realizara a Alba Embutidos. Además del respaldo que le da nuestra firma.

e) Tiempo.

Como se plasmo en el convenio, la duración aproximada será de 90 días hábiles a partir del 15 de julio del presente año. Cabe hacer la anotación de que en caso de problemas no imputables a nuestro equipo de trabajo se informa inmediatamente y por escrito al Ing. Carlos Orozco Gutiérrez Director General de Alba Embutidos el motivo del atraso y la repercusión en cuanto al tiempo.

f) Costo.

El costo por la elaboración de la revisión de la cartera, será la estipulada en la "Carta Convenio" firmada por ambas partes. Los Gastos de traslado del equipo de revisión de la cartera que implique un traslado diferente al domicilio de la empresa, tendrán que ser pagado por Alba Embutidos, así como el regreso a las instalaciones si amerita el caso.



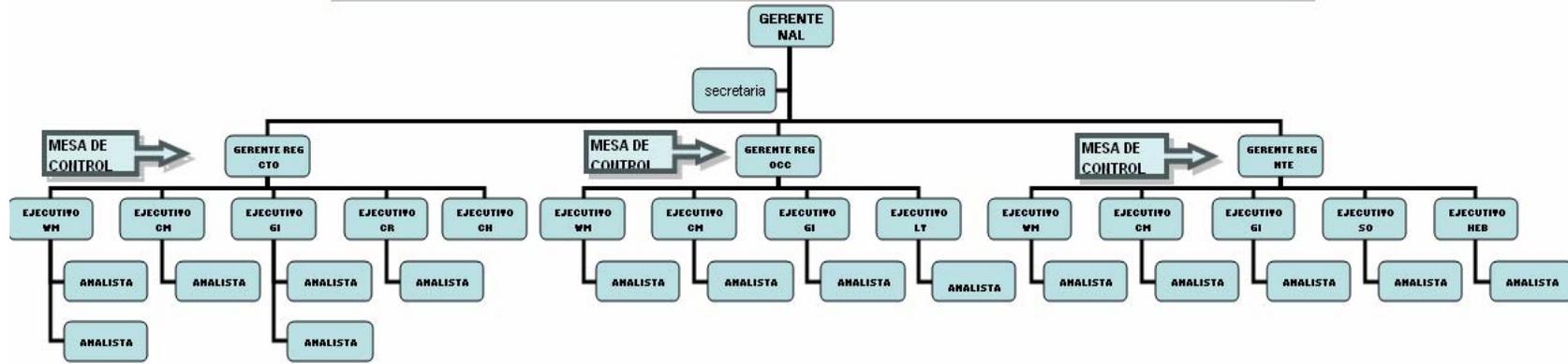
Compañía Alba Embutidos y Lácteos, S.A. de C.V.

Auditoría ÁREA: CUENTAS POR CC Fecha _____

Preparo ASD Revisó MCC

ANEXO	4
--------------	----------

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA
ALBA EMBUTIDOS S.A. DE C.V.**



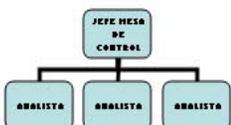
Mesa Control Centro



Mesa Control Norte



Mesa Control Norte



NOTA:
EL ÁREA DE MESA DE CONTROL DEPENDE DEL GERENTE REGIONAL, Y ES UN ÁREA DE SERVICIO QUE COORDINA EL FLUJO DE FACTURAS, A TRAVÉS DE LAS SUCURSALES Y LAS HACE LLEGAR A LOS EJECUTIVOS.



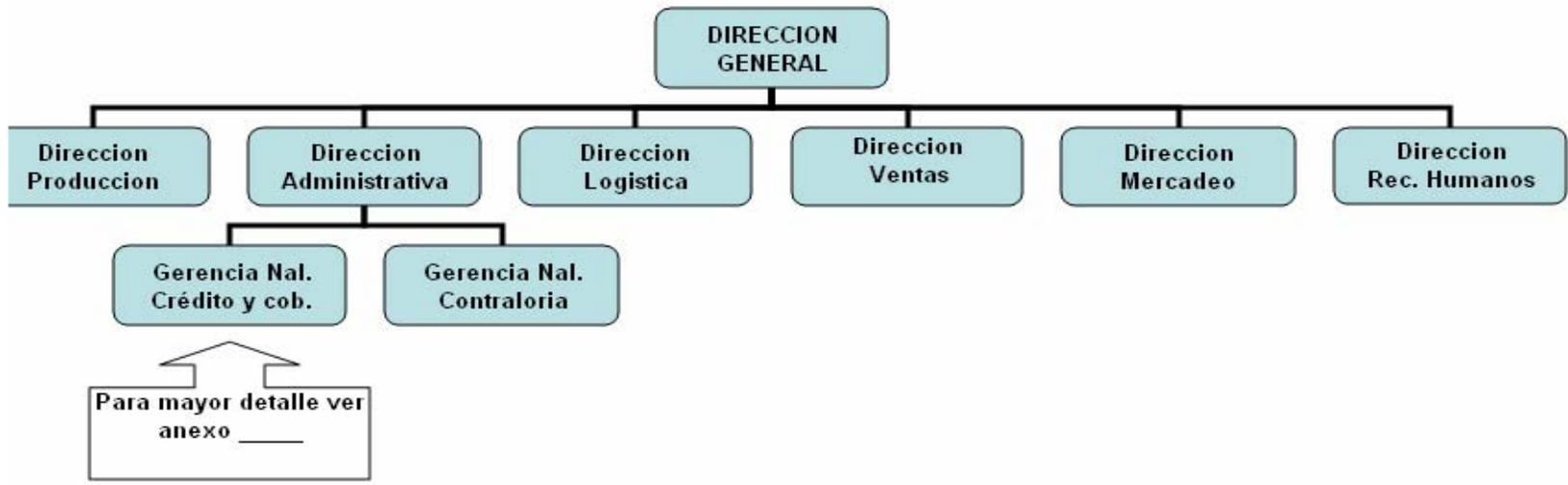
Compañía Alba Embutidos y Lácteos, S.A. de C.V.

Auditoría Área Cuentas por cobrar Fecha _____

Preparo ASD Revisó MCC

ANEXO	4.1
--------------	------------

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL NIVEL GERENCIAL
ALBA EMBUTIDOS S.A. DE C.V.**





Anexo 5

ARQUEO DE FACTURAS

Compañía Alba Embutidos y Lácteos, S.A. de C.V.Auditoria ÁREA: CUENTAS POR COBRAR Fecha 15-jul-05Preparo ASD Revisó MCC

Se elaboro un arqueo de facturas con corte al 30 de junio de las principales cadenas que hacen mas del 80% del total de los documentos generados:

CADENA	FACTURAS EN CARTERA	SIN PAGO	CON DIFERENCIA	PENDIENTES	EXTRAVIADAS
El Gran Almacén	1381	985	350	40	6
Gpo. Ahorro de México	1821	1526	200	85	10
Tiendas de México	1169	689	385	86	9
Comer Galo's	655	500	100	52	3
Tdas. De Veracruz	391	258	85	46	2
TOTAL	5417	3958	1120	309	30

PORCENTAJES %					
CADENA	FACTURAS EN CARTERA	SIN PAGO	CON DIFERENCIA	PENDIENTES	EXTRAVIADAS
El Gran Almacén	1381	71,3%	25,3%	2,9%	0,4%
Gpo. Ahorro de México	1821	83,8%	11,0%	4,7%	0,5%
Tiendas de México	1169	58,9%	32,9%	7,4%	0,8%
Comer Galo's	655	76,3%	15,3%	7,9%	0,5%
Tdas. De Veracruz	391	66,0%	21,7%	11,8%	0,5%
TOTAL	5417	73,1%	20,7%	5,7%	0,6%

OBSERVACIONES:

Dentro de las facturas que se marcan como pendientes son aquellas que están en transito de la sucursales hacia las áreas de mesa de control, además de las marcadas como extraviadas, fueron en su mayoría documentos que se perdieron por mensajería y por los repartidores de la empresa. El monto de estas facturas es de \$18,325,69 pesos.



Cuestionario de Control Interno

Anexo

6

Compañía : Alba Embutidos y Lácteos, S.A. de C.V.
 Auditoría : Área Cuentas por cobrar Fecha : 15-jul-05
 Preparó: _____ Revisó : _____

Instrucciones Al resolver el cuestionario de control interno, marque SI - NO según sea el caso y si se considera, un breve comentario

	SI	NO	Comentarios
1 Conoce o a tenido pláticas con respecto al manual elaborado para el departamento de crédito y cobranza.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Nunca
2 Tiene conocimiento de las políticas que rigen al departamento.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Nunca
3 A recibido algún curso o actualización con respecto a las herramientas con que cuenta el área para desarrollar mejor sus labores.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Solo para manejar algunas aplicaciones en el nuevo sistemas
4 Piensa usted que la organización en el departamento es la adecuada.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
5 Los controles son los adecuados para la administración del departamento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6 Conoce usted los objetivos del departamento (si es si describalos brevemente al final del cuestionario).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7 Segregación adecuada de las funciones de otorgamiento de crédito, entrega de mercancías, facturación, registro contable custodia y cobro de los documentos que amparen los adeudos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8 Facturación oportuna de todas las ventas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9 Se tiene control adecuado de entregas, facturación, cobro de créditos concedidos al deudor, mediante el uso de formas prenumeradas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Se retrasa mucho la entrega por parte de la sucursales
10 Autorización de crédito, precios y condiciones de la venta, reducciones de los adeudos etc.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
11 Comprobación interna, independiente de:			
a.- Operaciones aritméticas de las facturas, notas de crédito y otros documentos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b.- Cargos y créditos oportunos al deudor.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c.- Comparación periódica de la suma de auxiliares contra el saldo de la cuenta de mayor correspondiente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12 Confirmación periódica de los saldos por cobrar a nuestro clientes.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Nunca se envían
13 Inspección física constante y sorpresiva de los documentos que amparen las partidas pendientes de cobro.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Solo eventualmente
14 Vigilancia constante y efectiva sobre los vencimientos y cobranza, principalmente con base en información sobre antigüedad de los saldos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pero sin resultado, no se toman compromisos
15 Evaluación de las posibilidades de cobro y ajuste a los pronósticos de cobro	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Se evalúan al final de período

Observaciones : **Mencione usted los objetivos que se persiguen en su departamento**

- 1.- Cobro oportuno y rápido
- 2.- Depurar la cartera frecuentemente
- 3.- Manejo oportuno de la información



Resultado de las entrevistas y cuestionarios

Anexo

6.1

Compañía Alba Embutidos y Lacteos, S.A. de C.V.Auditoría : Área Cuentas por cobrarFecha : 15-jul-05Preparó: ASDRevisó : MCC

Personas entrevistadas	25
-------------------------------	-----------

Conocimientos manuales y políticas de la empresa

	Eventos	%
Las conoce	11	44,0%
Las desconoce	14	56,0%
Totales	25	100,0%

Sobre el control y organización del departamento

	Eventos	%
Conformes con la organización del departamento	15	60,0%
Con ideas diferentes a la actual organización	10	40,0%
Totales	25	100,0%

Medidas de capacitación y adiestramiento

¿La capacitación para desarrollar mejor su trabajo ha sido la adecuada?

	Eventos	%
Si	8	32,0%
No	17	68,0%
Totales	25	100,0%

Manejo y conocimiento de las funciones de cada área dentro del departamento de cartera

	Eventos	%
Si lo realiza adecuadamente	16	64,0%
No lo realiza adecuadamente	9	36,0%
Totales	25	100,0%

Observaciones:

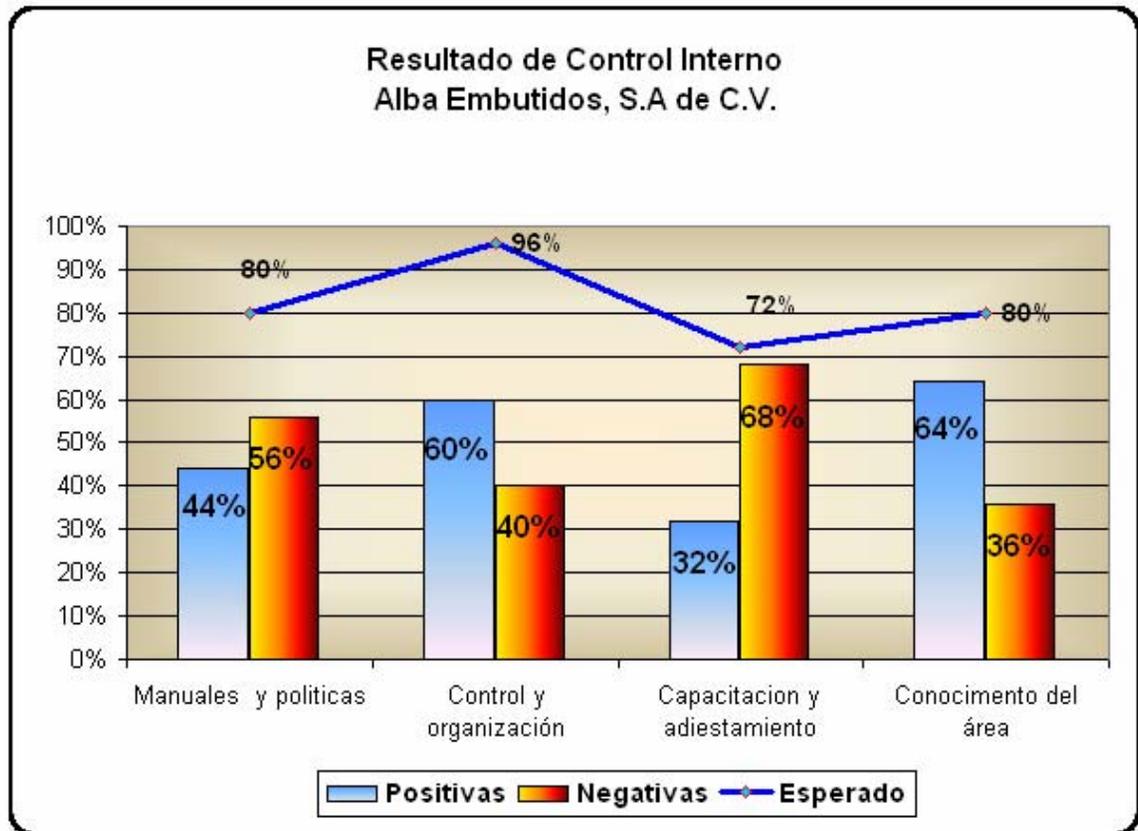
Las agrupaciones se elaboraron acorde a las preguntas realizadas en el Cuestionario de Control Interno. Se anexan los cuestionarios que respalda estos resultados



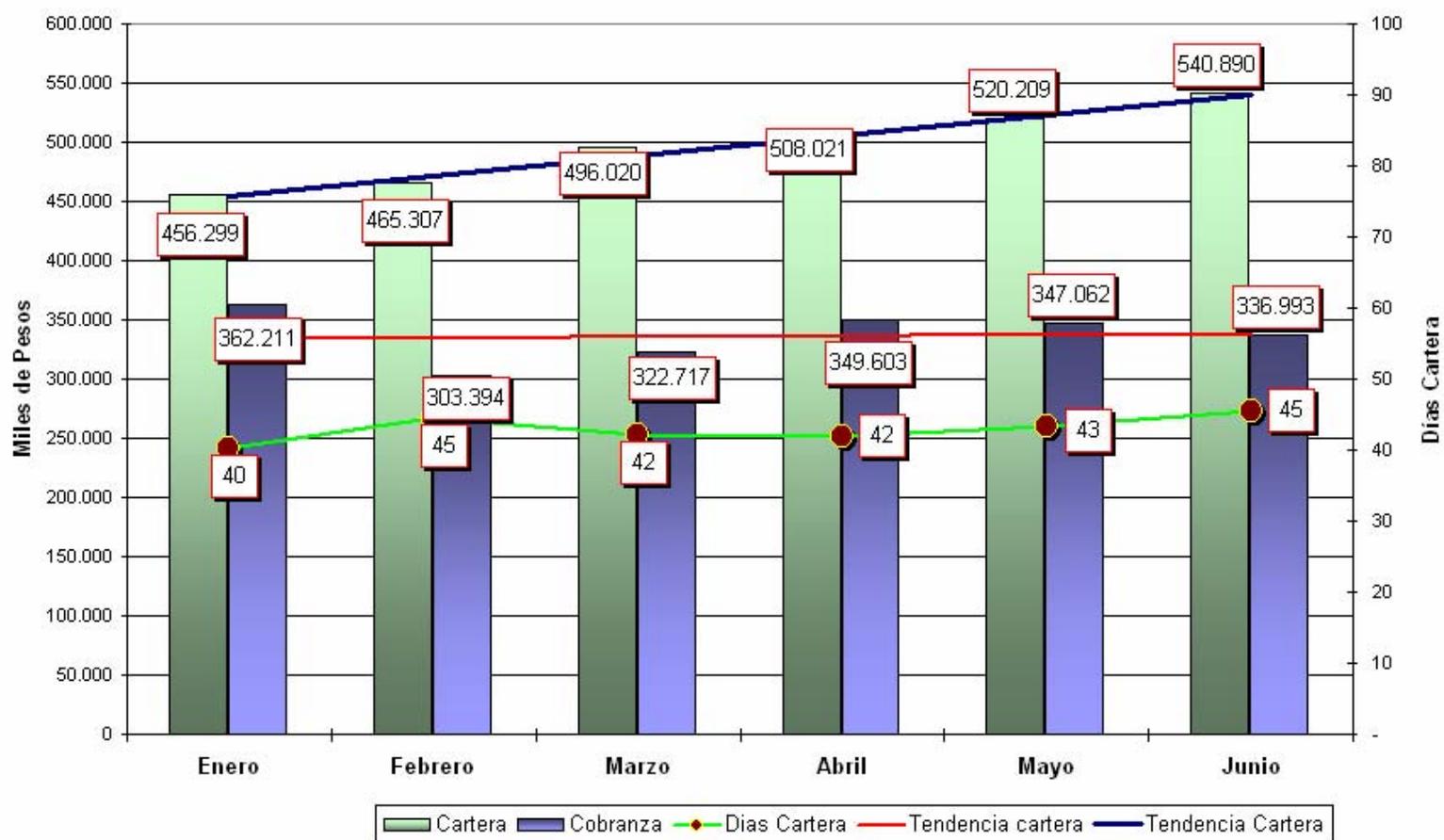
Anexo

6.2

Compañía : Alba Embutidos y Lacteos, S.A. de C.V.
 Auditoria : Área Cuentas por cobrar Fecha : 15-jul-05
 Preparó: ASD Revisó : MCC



Nota: Los mínimos esperados fueron datos proporcionados por la Direccion de la empresa





ANALISIS DE CARTERA MES DE JUNIO 2005

REGIONES NOMBRES DE LAS CADENAS	PRONOSTICO DE COBRANZA									
	Cartera	Incobrable	%	Cobrable	%	Pronostico	%	Cobranza	%	
SIGMA ALIMENTOS COMERCIAL										
NACIONALES										
GRUPO AHORRO DE MEXICO	160,604,497	1,740,277	1%	158,864,220	99%	103,649,142	65%	102,248,438	99%	
EL GRAN ALMACEN	78,494,967	1,218,687	2%	77,276,280	98%	36,165,936	47%	32,148,886	89%	
COMERCIALIZADORA GALO'S	16,775,209	1,928,247	11%	14,846,961	89%	7,270,453	49%	6,677,631	92%	
TIENDAS DE MÉXICO	42,486,962	4,717,513	11%	37,769,450	89%	31,296,822	83%	30,255,583	97%	
MAYORISTAS DE MÉXICO	6,009,541	322,834	5%	5,686,706	95%	6,277,786	110%	3,978,977	63%	
TIENDAS DE VERACRUZ	34,424,459	574,692	2%	33,849,767	98%	22,722,076	67%	21,493,877	95%	
TIENDAS EL NORTEÑO	77,282,821	12,831,820	17%	64,451,001	83%	57,220,680	89%	59,774,053	104%	
CASA DE OCCIDENTE	19,888,400	303,239	2%	19,585,161	98%	15,222,696	78%	14,886,952	98%	
NACIONALES	435,966,857	23,637,309	5%	412,329,547	95%	279,825,590	68%	271,464,398	97%	
REGION CENTRO	5,378,710	304,635	6%	5,074,075	94%	4,320,611	85%	4,132,507	96%	
REGION SURESTE	14,157,416	322,293	2%	13,835,122	98%	15,380,104	111%	11,151,789	73%	
REGION NORESTE	41,713,710	695,459	2%	41,018,251	98%	31,672,794	77%	32,095,109	101%	
REGION OCCIDENTE	11,294,795	20,068	0%	11,274,727	100%	10,714,481	95%	9,772,867	91%	
REGION NOROESTE	11,697,622	192,601	2%	11,505,021	98%	9,941,974	86%	8,376,593	84%	
TOTAL NACIONAL AUTOSERVICIOS	520,209,110	25,172,366	5%	495,036,744	95%	351,855,555	71%	336,993,264	96%	
TOTAL NACIONAL DETALLE										
TOTAL SIGMA ALIMENTOS COMERCIAL										

Nota: Dentro del organigrama existen sólo tres regiones Para el área de Cartera, sin embargo Ventas las subdivide.

Ejemplo:
Cartera

Ventas

Centro

Centro
Sureste

Norte

Noreste
Noroeste

Occidente

Occidente



ANALISIS DE CARTERA MES DE JUNIO 2005

REGIONES NOMBRES DE LAS CADENAS	NO CALIDAD DE COBRO EN EL MES						
	Cob. Bruta	Dev Mal Edo	Diferencias	Gastos	Total	Cob. Neta	%
SIGMA ALIMENTOS COMERCIAL							
NACIONALES							
GRUPO AHORRO DE MEXICO	105,014,725	1,889,997	776,291	100,000	2,766,287	102,248,438	3%
EL GRAN ALMACEN	35,457,578	1,407,127	231,514	1,670,051	3,308,692	32,148,886	10%
COMERCIALIZADORA GALO'S	7,682,401	154,298		850,471	1,004,769	6,677,631	15%
TIENDAS DE MÉXICO	32,411,626	944,558	1,059,654	151,831	2,156,043	30,255,583	7%
MAYORISTAS DE MÉXICO	4,674,801	452,745	24,370	218,708	695,824	3,978,977	17%
TIENDAS DE VERACRUZ	22,620,218	676,033	195,577	254,730	1,126,340	21,493,877	5%
TIENDAS EL NORTEÑO	71,421,563	1,385,975	312,770	9,948,765	11,647,510	59,774,053	19%
CASA DE OCCIDENTE	15,393,417	506,465			506,465	14,886,952	3%
NACIONALES	294,676,328	7,417,198	2,600,176	13,194,557	23,211,931	271,464,398	9%
REGION CENTRO	4,325,608	37,530	152,066	3,505	193,101	4,132,507	5%
REGION SURESTE	11,476,271	197,242	16,293	110,947	324,482	11,151,789	3%
REGION NORESTE	33,231,230	892,240	124,712	119,169	1,136,121	32,095,109	4%
REGION OCCIDENTE	9,923,532	150,665			150,665	9,772,867	2%
REGION NOROESTE	8,786,443	409,850			409,850	8,376,593	5%
TOTAL NACIONAL AUTOSERVICIOS	362,419,413	9,104,723	2,893,248	13,428,178	25,426,149	336,993,264	8%
TOTAL NACIONAL DETALLE							
TOTAL SIGMA ALIMENTOS COMERCIAL							

Nota: Dentro del organigrama existen sólo tres regiones Para el área de Cartera, sin embargo Ventas las subdivide.

Ejemplo:
Cartera

Ventas

Centro

Centro
Sureste

Norte

Noreste
Noroeste

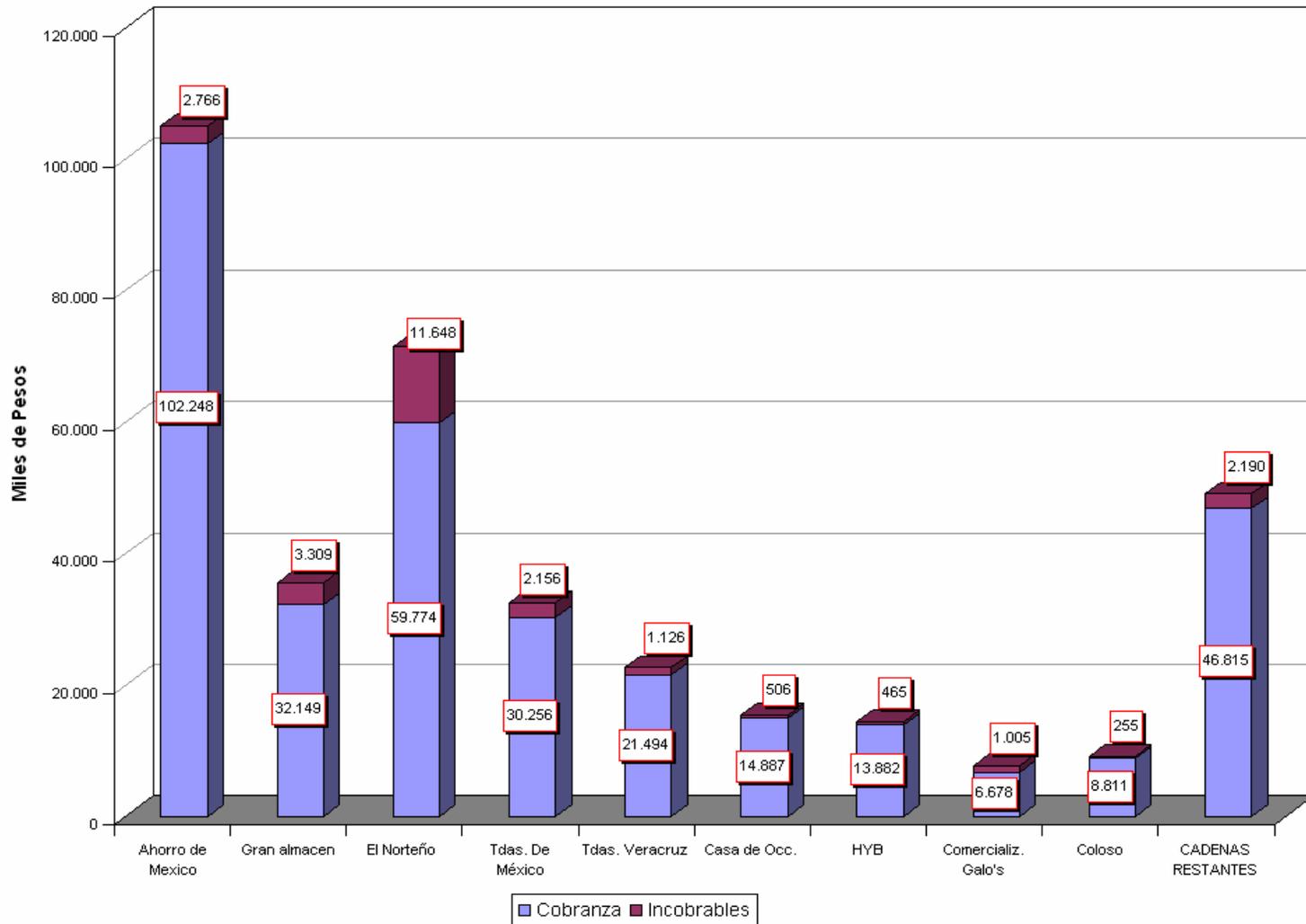
Occidente

Occidente



ANÁLISIS DE LA FALTA DE CALIDAD EN EL COBRO POR EL MES DE JULIO 2005

ANEXO	10.1
-------	------



**ANALISIS DE PRECIOS ALBA EMBUTIDOS, S.A. DE C.V.
CON CORTE AL 30 DE JUNIO DEL 2005**

ANEXO 11

Material	Descripción	AHORRO DE MEX			EL NORTENO			GRAN ALMACEN			TDAS.VERACRUZ			TDAS MEXICO			COMERC. GALOS			
		SEÑAL DE PRECIOS	PRECIO PAGADO CLIENTE	VAR %	SEÑAL DE PRECIOS	PRECIO PAGADO CLIENTE	VAR %	SEÑAL DE PRECIOS	PRECIO PAGADO CLIENTE	VAR %	SEÑAL DE PRECIOS	PRECIO PAGADO CLIENTE	VAR %	SEÑAL DE PRECIOS	PRECIO PAGADO CLIENTE	VAR %	SEÑAL DE PRECIOS	PRECIO PAGADO CLIENTE	VAR %	
G R A N I E L	23	JAMON GITANO AMERICANO 250G	5,95	5,60	5,9%	6,34	6,20	2,3%	6,53	6,25	4,3%	6,29	6,02	4,3%	6,33	6,24	1,4%	6,13	6,35	-3,5%
	30	JAMON DE PAVO AMERICANO 5 KG	30,00	28,63	4,6%	31,98	29,65	7,3%	32,94	31,00	5,9%	31,72	30,60	3,5%	31,90	30,86	3,3%	30,93	30,10	2,7%
	123	JAMON HOR OVALADO GUA SAL 5KG	31,40	30,04	4,3%	33,14	32,18	2,9%	34,48	34,02	1,3%	32,54	31,20	4,1%	33,39	32,10	3,9%	32,37	29,50	8,9%
	127	JAMON YORK MANDOLINA 7.1KG	66,90	63,25	5,5%	71,32	70,31	1,4%	73,45	67,79	7,7%	70,74	70,86	-0,2%	71,13	63,13	11,3%	68,97	63,65	7,7%
	151	JAMON BARCELONA HORNEADO 6KG	24,40	23,65	3,1%	26,01	25,09	3,5%	26,79	26,79	0,0%	25,80	25,17	2,4%	25,94	24,95	3,8%	25,15	24,13	4,1%
	184	JAMON VIRGINIA 3.95KG	38,30	37,05	3,3%	40,83	39,26	3,8%	42,05	42,05	0,0%	40,50	39,85	1,6%	40,72	35,46	12,9%	39,48	37,86	4,1%
	190	PROSCIUTTO 100G	26,95	25,60	5,0%	28,73	27,69	3,6%	29,59	29,68	-0,3%	28,50	27,61	3,1%	28,65	27,55	3,8%	27,78	27,78	0,0%
	213	CHORIZO CANTIMPALO	36,30	38,26	-5,4%	38,70	38,65	0,1%	39,86	39,12	1,8%	38,38	37,83	1,4%	38,60	37,08	3,9%	37,42	36,21	3,2%
	316	SALCHICHA HOT-DOG	19,70	17,98	8,7%	21,00	21,08	-0,4%	21,63	20,50	5,2%	20,83	19,01	8,7%	20,95	20,13	3,9%	20,31	18,53	8,8%
	376	SALCHICHA VIENA	11,90	11,00	7,6%	12,69	12,20	3,8%	13,07	12,19	6,7%	12,58	12,08	4,0%	12,65	12,17	3,8%	12,27	11,85	3,4%
	592	JAMON VIRGINIA PAVO 3.95KG	43,00	39,60	7,9%	45,84	45,83	0,0%	47,21	43,00	8,9%	45,47	39,97	12,1%	45,72	43,97	3,8%	44,33	39,76	10,3%
	931	JAMON PIERNA REAL 6.6KG	57,50	55,23	3,9%	61,30	59,10	3,6%	63,13	63,01	0,2%	60,80	59,54	2,1%	61,14	54,37	11,1%	59,28	55,46	6,4%
1014	PATE HIGADO DE CERDO	31,80	29,70	6,6%	33,90	31,89	5,9%	34,91	33,26	4,7%	33,63	31,40	6,6%	33,81	30,50	9,8%	32,78	29,97	8,6%	
L A C T E O S	9013	YOG FRT FRESA 150	2,68	2,56	4,6%	2,76	2,59	6,2%	2,76	2,67	3,3%	2,78	2,70	2,7%	2,79	2,67	4,4%	2,85	2,77	2,8%
	9014	YOG FRT DURAZNO 150G	2,68	2,56	4,6%	2,76	2,59	6,2%	2,76	2,67	3,3%	2,78	2,70	2,7%	2,79	2,67	4,4%	2,85	2,77	2,8%
	9015	YOG FRT MANGO 150G	2,68	2,56	4,6%	2,76	2,59	6,2%	2,76	2,67	3,3%	2,78	2,70	2,7%	2,79	2,67	4,4%	2,85	2,77	2,8%
	9016	YOG FRT MANZANA 150G	2,68	2,56	4,6%	2,76	2,59	6,2%	2,76	2,67	3,3%	2,78	2,70	2,7%	2,79	2,67	4,4%	2,85	2,77	2,8%
	9017	YOG FRT TROP 150G	2,68	2,56	4,6%	2,76	2,59	6,2%	2,76	2,67	3,3%	2,78	2,70	2,7%	2,79	2,67	4,4%	2,85	2,77	2,8%
	9040	YOG CEREALES FRESA 150G	3,02	2,80	7,4%	3,12	3,02	3,3%	3,12	3,01	3,6%	3,14	3,18	-1,3%	3,15	2,88	8,6%	3,22	2,89	10,3%
	9041	YOG CEREALES DURAZNO 150G	3,02	2,80	7,4%	3,12	3,02	3,3%	3,12	3,01	3,6%	3,14	3,18	-1,3%	3,15	2,88	8,6%	3,22	2,89	10,3%
	9042	YOG CEREALES MORA AZUL 150G	3,02	2,80	7,4%	3,12	3,02	3,3%	3,12	3,01	3,6%	3,14	3,18	-1,3%	3,15	2,88	8,6%	3,22	2,89	10,3%
	9111	YOG BEBER FRESA 250G	3,79	3,45	9,0%	3,91	3,90	0,3%	3,91	3,85	1,5%	3,93	3,39	13,8%	3,95	4,30	-8,8%	4,04	3,91	3,1%
	9112	YOG BEBER DURAZNO 250G	3,79	3,45	9,0%	3,91	3,90	0,3%	3,91	3,85	1,5%	3,93	3,39	13,8%	3,95	4,32	-9,2%	4,04	3,91	3,1%

Observaciones:

En esta tabla se plasman los productos con mas problemas de las cadenas importantes de Alba Embutidos. Estos productos son los que generan la mayor diferencia en el momento del pago.



ANÁLISIS DE CARTERA MES DE JUNIO 2005

REGIONES NOMBRES DE LAS CADENAS	ANTIGÜEDAD DE SALDOS									
	Cartera Final	En Plazo	%	Vencido	%	De 1 a 8	%	De 9 a 30	%	Más de 31

SIGMA ALIMENTOS COMERCIAL

NACIONALES

GRUPO AHORRO DE MEXICO	164.063.825	145.561.543	89%	18.502.282	11%	29.917.885	162%	4.211.131	23%	-15.626.733	-84%
EL GRAN ALMACEN	85.901.166	45.341.492	53%	40.559.673	47%	12.031.878	30%	33.326.931	82%	-4.799.136	-12%
COMERCIALIZADORA GALO'S	17.727.350	8.536.901	48%	9.190.449	52%	3.482.293	38%	4.364.470	47%	1.343.685	15%
TIENDAS DE MÉXICO	43.644.485	38.167.621	87%	5.476.864	13%	8.041.840	147%	852.274	16%		
MAYORISTAS DE MÉXICO	4.232.466	3.273.687	77%	958.778	23%	429.326	45%	534.622	56%	-5.169	-1%
TIENDAS DE VERACRUZ	38.436.556	22.819.266	59%	15.617.290	41%	5.461.328	35%	5.195.238	33%	4.960.724	32%
TIENDAS EL NORTEÑO	76.370.348	56.878.244	74%	19.492.104	26%			9.577.448	49%	9.914.656	51%
CASA DE OCCIDENTE	21.727.235	14.454.373	67%	7.272.862	33%	3.123.444	43%	5.775.556	79%	-1.626.137	-22%
NACIONALES	452.103.430	335.033.128	74%	117.070.303	26%	62.487.994	53%	63.837.669	55%	-5.838.110	-5%

REGION CENTRO	5.116.219	2.414.384	47%	2.701.836	53%	685.281	25%	2.310.532	86%	-453.706	-17%
REGION SURESTE	16.691.188	11.511.156	69%	5.180.032	31%	221.887	4%	1.097.623	21%	3.608.149	70%
REGION NORESTE	43.207.984	33.792.613	78%	9.687.718	22%	3.530.033	36%	4.678.701	48%	-2.471.778	-26%
REGION OCCIDENTE	11.342.690	9.776.733	86%	1.565.957	14%	406.538	26%			1.293.457	83%
REGION NOROESTE	12.428.771	8.589.420	69%	3.831.931	31%	2.082.166	54%	2.079.734	54%	-164.703	-4%
TOTAL NACIONAL AUTOSERVICIOS	540.890.283	401.117.433	74%	140.037.776	26%	69.413.899	50%	74.004.259	53%	-4.026.690	-3%
	108.244.201	88.561.446	82%	19.682.755	18%	12.195.007	62%	4.774.035	24%	2.713.713	14%

Nota : Dentro del organigrama existe sólo tres regiones para el área de cartera; sin embargo ventas las subdivide:

649.134.484	489.678.879	75%	159.720.531	25%	81.608.906	51%	78.778.294	49%	-1.312.977	-1%
--------------------	--------------------	------------	--------------------	------------	-------------------	------------	-------------------	------------	-------------------	------------

Cartera	Ventas
Centro	Centro Sureste
Norte	Noreste Noroeste
Occidente	Occidente



ESTUDIO ANUAL DE COMPORTAMIENTO CARTERA PRINCIPALES CLIENTES
ALBA EMBUTIDOS, S.A. DE C.V.

ANEXO

13

Cadena	Año	Cartera Nacional										
		Mes	Cartera Inicial	Ventas	Cobranza	% Cobrado	Días	Cartera Final	En Plazo	% En Plazo	Vencido	% Vencido
Grupo Ahorro de México	2004	Enero	130.044.656	86.481.491	100.253.079	77%	40	116.271.213	112.836.607	97%	3.434.606	3%
		Febrero	116.271.213	84.674.759	74.472.231	64%	45	126.025.973	123.319.716	98%	2.706.256	2%
		Marzo	126.025.973	89.952.701	82.761.562	66%	44	133.214.007	121.175.971	91%	12.038.036	9%
		Abril	133.214.007	86.619.818	83.382.468	63%	47	136.439.487	116.328.335	85%	20.111.152	15%
		Mayo	136.439.487	93.964.552	100.147.171	73%	42	130.219.007	126.023.473	97%	4.195.534	3%
		Junio	130.219.007	92.795.447	81.947.471	63%	46	140.878.587	128.904.376	92%	11.974.211	8%
		Julio	140.878.587	94.106.112	87.927.843	62%	47	146.651.972	121.519.702	83%	25.132.270	17%
		Agosto	146.651.972	96.698.260	106.305.135	72%	42	136.880.127	128.160.929	94%	8.719.198	6%
		Septiembre	136.880.127	97.542.030	83.300.216	61%	46	151.120.348	134.255.472	89%	16.864.877	11%
		Octubre	151.120.348	105.435.601	112.954.977	75%	41	143.600.372	140.823.923	98%	2.776.449	2%
		Noviembre	143.600.372	98.527.327	93.811.078	65%	45	148.315.338	138.716.585	94%	9.598.753	6%
		Diciembre	148.315.338	106.766.432	94.428.975	64%	45	160.622.716	136.899.896	85%	23.722.820	15%
	2005	Enero	160.622.716	103.079.234	119.340.668	74%	42	144.359.696	137.876.947	96%	6.482.749	4%
		Febrero	144.359.696	97.570.020	90.756.368	63%	46	151.167.677	142.229.158	94%	8.938.519	6%
		Marzo	151.167.677	106.771.247	99.035.151	66%	45	158.892.937	134.843.238	85%	24.049.699	15%
		Abril	158.892.937	110.968.147	99.204.702	62%	46	170.607.553	143.557.161	84%	27.050.392	16%
		Mayo	170.607.553	107.515.104	117.517.722	69%	45	160.604.497	145.464.652	91%	15.139.845	9%
		Junio	160.604.497	102.802.019	102.244.785	64%	47	161.161.731	145.561.543	90%	15.600.188	10%
		Julio										
		Agosto										
		Septiembre										
		Octubre										
		Noviembre										
		Diciembre										



ESTUDIO ANUAL DE COMPORTAMIENTO CARTERA PRINCIPALES CLIENTES
ALBA EMBUTIDOS, S.A. DE C.V.

ANEXO

14

Cadena	Año	Cartera Nacional										
		Mes	Cartera Inicial	Ventas	Cobranza	% Cobrado	Días	Cartera Final	En Plazo	% En Plazo	Vencido	% Vencido
El Gran Almacén	2004	Enero	53,006,601	39,348,829	45,983,405	87%	35	46,292,269	29,560,610	64%	16,731,659	36%
		Febrero	46,292,269	39,630,637	10,197,375	22%	57	75,596,727	36,286,014	48%	39,310,714	52%
		Marzo	75,596,727	31,022,344	25,551,156	34%	78	81,065,474	26,964,204	33%	54,101,270	67%
		Abril	81,065,474	33,884,183	46,869,514	58%	60	68,012,418	29,041,733	43%	38,970,685	57%
		Mayo	68,012,418	36,988,128	38,319,532	56%	54	66,679,196	31,749,270	48%	34,929,926	52%
		Junio	66,679,196	35,053,737	37,823,456	57%	55	63,864,527	29,400,743	46%	34,463,784	54%
		Julio	63,864,527	36,440,680	40,588,416	64%	49	59,715,473	33,877,532	57%	25,837,941	43%
		Agosto	59,715,473	36,609,957	32,601,160	55%	52	63,722,938	33,094,577	52%	30,628,361	48%
		Septiembre	63,722,938	38,805,032	33,438,886	52%	53	69,086,470	36,725,421	53%	32,361,049	47%
		Octubre	69,086,470	39,604,938	44,135,601	64%	49	64,550,248	37,189,974	58%	27,360,274	42%
		Noviembre	64,550,248	36,482,722	17,688,449	27%	69	83,342,664	33,114,936	40%	50,227,728	60%
		Diciembre	78,254,281	36,663,053	58,392,132	75%	50	61,611,715	33,479,648	54%	28,132,067	46%
	2005	Enero	61,611,715	36,259,075	35,239,030	57%	52	62,624,724	39,252,572	63%	23,372,152	37%
		Febrero	62,624,724	33,517,617	24,071,425	38%	65	72,064,408	35,911,321	50%	36,153,087	50%
		Marzo	72,064,408	37,967,828	34,417,765	48%	60	75,611,587	39,805,958	53%	35,805,629	47%
		Abril	75,611,587	37,961,825	43,604,732	58%	55	69,964,060	40,711,559	58%	29,252,500	42%
		Mayo	69,964,060	42,067,567	33,535,860	48%	56	78,494,967	43,892,445	56%	34,602,522	44%
		Junio	78,494,967	37,879,467	32,148,782	41%	67	84,225,652	45,341,492	54%	38,884,160	46%
		Julio	84,225,652					84,225,652				
		Agosto	84,225,652					84,225,652				
		Septiembre	84,225,652					84,225,652				
		Octubre	84,225,652					84,225,652				
		Noviembre	84,225,652					84,225,652				
		Diciembre	84,225,652					84,225,652				



ESTUDIO ANUAL DE COMPORTAMIENTO CARTERA PRINCIPALES CLIENTES
ALBA EMBUTIDOS, S.A. DE C.V.

ANEXO

15

Cadena	Año	Cartera Nacional										
		Mes	Cartera Inicial	Ventas	Cobranza	% Cobrado	Días	Cartera Final	En Plazo	% En Plazo	Vencido	% Vencido
Comercializadora Galo's	2004	Enero	14,058,192	6,428,722	7,234,869	51%	62	13,252,045	6,346,384	48%	6,905,661	52%
		Febrero	13,252,045	5,079,016	4,717,930	36%	82	13,858,112	5,986,447	43%	7,871,665	57%
		Marzo	13,858,112	5,100,916	6,477,665	47%	72	12,205,233	3,342,946	27%	8,862,287	73%
		Abril	12,205,233	5,160,278	4,556,771	37%	72	12,450,999	5,788,827	46%	6,662,172	54%
		Mayo	12,450,999	5,881,142	4,843,530	39%	69	13,487,493	6,512,587	48%	6,974,906	52%
		Junio	13,487,493	6,428,452	5,464,398	41%	64	13,617,491	6,642,005	49%	6,975,485	51%
		Julio	13,617,491	5,836,908	4,820,659	35%	72	14,044,713	6,115,342	44%	7,929,371	56%
		Agosto	14,044,713	6,369,144	5,494,491	39%	63	14,745,182	6,930,230	47%	7,814,952	53%
		Septiembre	14,745,182	6,322,908	6,176,348	42%	70	14,742,042	7,032,538	48%	7,709,504	52%
		Octubre	14,742,042	7,561,446	5,330,928	36%	65	16,392,140	7,831,437	48%	8,560,703	52%
		Noviembre	16,392,140	6,640,952	4,174,581	25%	67	14,902,770	7,000,582	47%	7,902,189	53%
		Diciembre	14,902,770	7,108,435	4,099,618	28%	73	17,372,816	8,078,227	46%	9,294,589	54%
	2005	Enero	17,372,816	7,484,109	9,494,940	55%	62	15,357,941	7,729,702	50%	7,628,239	50%
		Febrero	15,357,941	6,620,119	5,827,957	38%	71	15,617,556	7,331,031	47%	8,286,524	53%
		Marzo	15,617,556	7,802,206	7,924,422	51%	60	15,495,042	7,867,303	51%	7,627,739	49%
		Abril	15,495,042	8,527,190	6,130,452	40%	60	16,923,739	8,553,159	51%	8,370,579	49%
		Mayo	16,923,739	7,950,036	7,958,517	47%	63	16,775,209	8,340,365	50%	8,434,844	50%
		Junio	16,775,209	7,546,123	6,677,631	40%	70	17,643,700	8,536,901	48%	9,106,799	52%
		Julio	17,643,700					17,643,700			17,643,700	100%
		Agosto	17,643,700					17,643,700			17,643,700	100%
		Septiembre	17,643,700					17,643,700			17,643,700	100%
		Octubre	17,643,700					17,643,700			17,643,700	100%
		Noviembre	17,643,700					17,643,700			17,643,700	100%
		Diciembre	17,643,700					17,643,700			17,643,700	100%



ESTUDIO ANUAL DE COMPORTAMIENTO CARTERA PRINCIPALES CLIENTES
ALBA EMBUTIDOS, S.A. DE C.V.

ANEXO

16

Cadena	Año	Cartera Nacional										
		Mes	Cartera Inicial	Ventas	Cobranza	% Cobrado	Días	Cartera Final	En Plazo	% En Plazo	Vencido	% Vencido
Tiendas de México	2004	Enero	36,360,420	27,319,450	29,875,389	82%	35	32,287,192	30,129,080	93%	1,729,990	5%
		Febrero	32,287,192	24,966,667	25,496,801	79%	38	31,627,542	30,035,276	95%	823,182	3%
		Marzo	31,627,542	27,809,036	26,368,854	83%	36	33,067,448	30,527,510	92%	1,533,178	5%
		Abril	33,067,448	26,999,532	27,217,590	82%	36	32,797,868	31,094,397	95%	1,703,470	5%
		Mayo	32,797,868	26,057,530	22,296,543	68%	42	36,556,031	30,435,932	83%	6,120,099	17%
		Junio	36,556,031	26,653,964	28,370,816	78%	39	34,838,242	31,919,790	92%	2,918,452	8%
		Julio	34,838,242	36,438,739	8,471,811	24%	52	62,804,841	40,180,239	64%	22,624,602	36%
		Agosto	62,804,841	29,708,057	47,085,184	75%	46	45,426,842	34,284,222	75%	11,142,621	25%
		Septiembre	45,426,842	28,517,080	31,684,372	70%	44	42,146,133	33,627,027	80%	8,519,107	20%
		Octubre	42,146,133	31,102,705	32,479,392	77%	39	40,756,308	34,662,198	85%	6,094,110	15%
		Noviembre	40,756,308	25,171,842	31,385,979	77%	41	34,539,515	33,352,417	97%	1,187,098	3%
		Diciembre	34,539,515	36,584,316	31,106,426	90%	33	40,016,836	37,657,421	94%	2,359,415	6%
	2005	Enero	40,016,836	31,079,790	34,064,746	85%	36	37,028,319	35,142,608	95%	1,885,711	5%
		Febrero	37,028,319	28,197,372	28,056,881	76%	40	37,166,005	33,050,253	89%	4,115,752	11%
		Marzo	37,166,005	30,570,387	27,465,099	74%	40	40,270,132	34,432,605	86%	5,837,527	14%
		Abril	40,270,132	32,696,659	32,336,643	80%	37	40,629,340	37,547,324	92%	3,082,016	8%
		Mayo	40,629,340	31,563,427	29,705,449	73%	40	42,486,962	37,232,215	88%	5,254,748	12%
		Junio	42,486,962	30,439,157	26,935,235	63%	45	45,990,885	38,167,621	83%	7,823,264	17%
		Julio	45,990,885					45,990,885			45,990,885	100%
		Agosto	45,990,885					45,990,885			45,990,885	100%
		Septiembre	45,990,885					45,990,885			45,990,885	100%
		Octubre	45,990,885					45,990,885			45,990,885	100%
		Noviembre	45,990,885					45,990,885			45,990,885	100%
		Diciembre	45,990,885					45,990,885			45,990,885	100%



ESTUDIO ANUAL DE COMPORTAMIENTO CARTERA PRINCIPALES CLIENTES
ALBA EMBUTIDOS, S.A. DE C.V.

ANEXO

17

Cadena	Año	Cartera Nacional										
		Mes	Cartera Inicial	Ventas	Cobranza	% Cobrado	Días	Cartera Final	En Plazo	% En Plazo	Vencido	% Vencido
Mayoristas de México	2004	Enero	2,578,708	2,059,480	2,002,350	78%	39	2,680,973	2,217,027	83%	463,946	17%
		Febrero	2,680,973	2,365,024	1,837,773	69%	38	3,030,620	2,688,271	89%	342,349	11%
		Marzo	3,030,620	3,692,116	2,578,934	85%	33	4,120,429	3,601,923	87%	518,506	13%
		Abril	4,120,429	2,884,229	3,633,130	88%	33	3,206,783	2,896,197	90%	310,586	10%
		Mayo	3,206,783	2,842,953	2,769,337	86%	32	3,035,224	2,666,990	88%	368,234	12%
		Junio	3,035,224	3,101,441	2,466,178	81%	35	3,651,699	3,117,065	85%	534,634	15%
		Julio	3,651,699	3,150,573	3,435,613	94%	30	3,177,455	2,627,710	83%	549,744	17%
		Agosto	3,177,455	3,114,960	2,724,769	86%	29	3,043,177	2,649,769	87%	393,408	13%
		Septiembre	3,043,177	3,990,548	3,052,375	100%	30	3,981,269	3,417,249	86%	564,021	14%
		Octubre	3,981,269	4,142,436	3,971,218	100%	30	4,106,627	3,368,788	82%	737,839	18%
		Noviembre	4,106,627	3,223,371	3,562,179	87%	34	3,680,269	2,683,250	73%	997,019	27%
		Diciembre	3,680,269	3,878,797	3,984,034	108%	25	3,281,312	3,022,165	92%	259,147	8%
	2005	Enero	3,281,312	3,082,815	3,357,421	102%	29	2,992,283	2,535,242	85%	457,040	15%
		Febrero	2,992,283	3,968,263	2,140,964	72%	36	4,764,160	3,810,858	80%	953,302	20%
		Marzo	4,764,160	4,885,694	4,965,768	104%	28	4,571,053	4,096,354	90%	474,698	10%
		Abril	4,571,053	4,234,528	3,924,631	86%	34	4,771,100	3,889,608	82%	881,492	18%
		Mayo	4,771,100	4,841,002	3,601,732	75%	37	6,009,541	5,002,665	83%	1,006,876	17%
		Junio	6,009,541	2,105,521	3,978,977	66%	59	4,136,084	3,273,687	79%	862,397	21%
		Julio	4,136,084					4,136,084			4,136,084	100%
		Agosto	4,136,084					4,136,084			4,136,084	100%
		Septiembre	4,136,084					4,136,084			4,136,084	100%
		Octubre	4,136,084					4,136,084			4,136,084	100%
		Noviembre	4,136,084					4,136,084			4,136,084	100%
		Diciembre	4,136,084					4,136,084			4,136,084	100%



ESTUDIO ANUAL DE COMPORTAMIENTO CARTERA PRINCIPALES CLIENTES
ALBA EMBUTIDOS, S.A. DE C.V.

ANEXO

18

Cadena	Año	Cartera Nacional										
		Mes	Cartera Inicial	Ventas	Cobranza	% Cobrado	Días	Cartera Final	En Plazo	% En Plazo	Vencido	% Vencido
Tiendas de Veracruz	2004	Enero	28,056,108	16,240,825	16,475,612	59%	51	27,821,321	17,425,831	63%	10,395,490	37%
		Febrero	27,821,321	15,756,449	17,352,302	62%	50	26,225,468	17,821,506	68%	8,403,962	32%
		Marzo	26,225,468	17,217,109	16,787,110	64%	46	26,655,467	17,132,360	64%	9,523,107	36%
		Abril	26,655,467	18,203,464	15,178,618	57%	49	29,677,730	18,529,084	62%	11,148,647	38%
		Mayo	29,677,730	16,643,414	19,615,222	66%	48	26,704,187	16,846,751	63%	9,857,435	37%
		Junio	26,704,187	16,583,030	16,635,206	62%	48	26,650,111	17,548,727	66%	9,101,384	34%
		Julio	26,650,111	19,300,343	17,895,699	67%	44	28,054,755	18,934,289	67%	9,120,466	33%
		Agosto	28,054,755	17,379,186	17,597,189	63%	48	27,838,668	17,347,364	62%	10,491,304	38%
		Septiembre	27,838,668	18,259,885	17,083,421	61%	48	29,015,132	19,367,475	67%	9,647,657	33%
		Octubre	29,015,132	18,370,533	18,279,019	63%	48	29,106,646	19,468,778	67%	9,637,868	33%
		Noviembre	29,106,646	17,246,567	18,724,413	64%	48	27,628,800	17,361,430	63%	10,267,370	37%
		Diciembre	27,628,800	21,499,393	17,708,650	64%	44	31,418,960	21,167,679	67%	10,251,281	33%
	2005	Enero	31,418,960	21,931,932	20,052,045	64%	46	33,298,846	23,230,052	70%	10,068,794	30%
		Febrero	33,298,846	19,334,216	20,579,576	62%	50	32,053,486	20,723,634	65%	11,329,852	35%
		Marzo	32,053,486	21,990,757	21,163,368	66%	45	32,880,875	22,660,060	69%	10,220,815	31%
		Abril	32,880,875	22,080,934	20,263,415	62%	47	34,697,988	23,580,765	68%	11,117,223	32%
		Mayo	34,697,988	20,286,904	20,561,158	59%	51	34,424,459	22,604,204	66%	11,820,255	34%
		Junio	34,424,459	24,243,019	22,078,791	64%	45	36,588,687	22,819,266	62%	13,769,421	38%
		Julio	36,588,687					36,588,687			36,588,687	100%
		Agosto	36,588,687					36,588,687			36,588,687	100%
		Septiembre	36,588,687					36,588,687			36,588,687	100%
		Octubre	36,588,687					36,588,687			36,588,687	100%
		Noviembre	36,588,687					36,588,687			36,588,687	100%
		Diciembre	36,588,687					36,588,687			36,588,687	100%



ESTUDIO ANUAL DE COMPORTAMIENTO CARTERA PRINCIPALES CLIENTES
ALBA EMBUTIDOS, S.A. DE C.V.

ANEXO

19

Cadena	Año	Cartera Nacional										
		Mes	Cartera Inicial	Ventas	Cobranza	% Cobrado	Días	Cartera Final	En Plazo	% En Plazo	Vencido	% Vencido
El Norteño	2004	Enero	54,442,065	46,981,698	53,296,079	98%	30	47,338,316	41,246,690	87%	6,091,626	13%
		Febrero	47,338,316	42,729,610	41,548,968	88%	34	47,881,634	45,991,387	96%	1,890,247	4%
		Marzo	47,881,634	48,422,375	43,735,383	91%	32	51,603,307	45,086,416	87%	6,516,891	13%
		Abril	51,603,307	48,297,504	41,940,825	81%	35	57,077,387	46,163,660	81%	10,913,727	19%
		Mayo	57,077,387	52,899,137	53,997,061	95%	32	55,935,738	50,122,421	90%	5,813,317	10%
		Junio	55,935,738	47,462,142	46,919,656	84%	36	56,440,251	46,418,459	82%	10,021,792	18%
		Julio	56,440,251	48,656,188	45,134,186	80%	37	59,527,839	45,660,272	77%	13,867,566	23%
		Agosto	59,527,839	50,382,393	54,328,384	91%	33	55,395,085	46,411,554	84%	8,983,530	16%
		Septiembre	55,395,085	53,203,064	44,619,052	81%	36	63,234,755	51,993,817	82%	11,240,938	18%
		Octubre	63,234,755	57,235,272	58,797,468	93%	32	61,493,148	52,517,064	85%	8,976,084	15%
		Noviembre	61,493,148	49,934,835	48,412,081	79%	38	62,847,112	49,522,087	79%	13,325,025	21%
		Diciembre	62,847,112	53,067,079	46,969,562	75%	39	68,759,906	51,732,938	75%	17,026,968	25%
	2005	Enero	68,759,906	55,293,727	59,063,062	86%	35	64,805,605	52,024,621	80%	12,780,983	20%
		Febrero	64,805,605	49,898,931	57,670,594	89%	34	56,854,465	49,701,181	87%	7,153,284	13%
		Marzo	56,854,465	58,949,052	46,111,540	81%	35	69,510,518	53,027,443	76%	16,483,075	24%
		Abril	69,510,518	59,174,880	60,416,478	87%	35	68,270,658	60,199,200	88%	8,071,458	12%
		Mayo	68,270,658	58,413,390	49,397,974	72%	40	77,282,821	55,961,211	72%	21,321,610	28%
		Junio	77,282,821	56,075,691	59,774,053	77%	39	73,584,459	56,878,244	77%	16,706,215	23%
		Julio	73,584,459					73,584,459			73,584,459	100%
		Agosto	73,584,459					73,584,459			73,584,459	100%
		Septiembre	73,584,459					73,584,459			73,584,459	100%
		Octubre	73,584,459					73,584,459			73,584,459	100%
		Noviembre	73,584,459					73,584,459			73,584,459	100%
		Diciembre	73,584,459					73,584,459			73,584,459	100%



ESTUDIO ANUAL DE COMPORTAMIENTO CARTERA PRINCIPALES CLIENTES
ALBA EMBUTIDOS, S.A. DE C.V.

ANEXO

20

Cadena	Año	Cartera Nacional										
		Mes	Cartera Inicial	Ventas	Cobranza	% Cobrado	Días	Cartera Final	En Plazo	% En Plazo	Vencido	% Vencido
Casa de Occidente	2004	Enero	15,381,445	12,754,812	13,438,267	87%	35	14,695,108	10,410,268	71%	4,284,840	29%
		Febrero	14,695,108	11,061,214	10,863,322	74%	39	14,538,472	12,010,509	83%	2,527,963	17%
		Marzo	14,538,472	11,777,564	10,753,459	74%	39	15,418,293	10,562,548	69%	4,855,745	31%
		Abril	15,418,293	11,737,036	10,826,869	70%	41	16,233,008	10,760,771	66%	5,472,237	34%
		Mayo	16,233,008	12,787,428	13,654,641	84%	36	15,307,375	8,939,693	58%	6,367,682	42%
		Junio	15,307,375	13,344,172	11,401,201	74%	39	17,239,261	12,166,236	71%	5,073,025	29%
		Julio	17,239,261	14,388,371	15,092,366	88%	34	16,318,392	12,760,640	78%	3,557,752	22%
		Agosto	16,318,392	13,254,432	12,853,258	79%	38	16,707,443	11,442,649	68%	5,264,794	32%
		Septiembre	16,707,443	14,383,993	11,992,386	72%	40	19,045,541	13,268,032	70%	5,777,509	30%
		Octubre	19,045,541	14,429,035	15,963,387	84%	36	17,491,147	13,149,571	75%	4,341,576	25%
		Noviembre	17,491,147	12,341,846	12,864,599	74%	41	16,907,508	11,257,161	67%	5,650,347	33%
		Diciembre	16,907,508	14,829,206	12,971,835	77%	38	18,727,903	12,554,759	67%	6,173,144	33%
	2005	Enero	18,727,903	15,590,413	16,276,129	87%	35	18,024,348	14,153,996	79%	3,870,352	21%
		Febrero	18,024,348	13,929,663	13,367,818	74%	39	18,289,413	12,335,110	67%	5,954,303	33%
		Marzo	18,289,413	17,092,978	13,911,863	76%	38	21,423,793	14,150,273	66%	7,273,520	34%
		Abril	21,423,793	15,493,187	17,755,610	83%	36	18,837,608	14,140,382	75%	4,697,226	25%
		Mayo	18,837,608	15,169,805	14,076,196	75%	39	19,888,400	15,992,186	80%	3,896,214	20%
		Junio	19,888,400	16,597,489	14,886,952	75%	39	21,598,937	14,454,373	67%	7,144,565	33%
		Julio	21,598,937					21,598,937			21,598,937	100%
		Agosto	21,598,937					21,598,937			21,598,937	100%
		Septiembre	21,598,937					21,598,937			21,598,937	100%
		Octubre	21,598,937					21,598,937			21,598,937	100%
		Noviembre	21,598,937					21,598,937			21,598,937	100%
		Diciembre	21,598,937					21,598,937			21,598,937	100%

Durante el desarrollo del presente trabajo espero haber reflejado el proceso por el cual se ha desarrollado, particularmente las Cadenas de Autoservicios en México, sus características especiales, así como la relación que tiene con las áreas de Crédito y Cobranza. Mientras se ejecuta esta interacción de actividades se debe hacer notar, la necesidad de tener un departamento perfectamente organizado para solventar y hacer frente a las agresivas y cambiantes políticas de compras de los Autoservicios. Para lograr este objetivo reitero se deben de considerar la perfecta administración de la cartera, sus funciones, prioridades y objetivos (eso dependerá tanto del giro de la empresa como de las negociaciones pactadas con los clientes) para eficientar la cobranza que ayudara en tres puntos importantísimos dentro de cualquier organización que son:

- ✚ Lograr una disminución en los costos.
- ✚ Incremento en las utilidades.
- ✚ Generación de riquezas¹.

Sería utópico pensar que no se tuviera problemas con cualquier tipo de cobro, la tecnología y lo procesos se han desarrollado de una forma inusitada y para ser preciso las cadenas de autoservicio cuentan con las herramientas mas avanzadas de control de inventarios, y logísticos con esto han logrado tener una visión amplia del medio, motivando a sus proveedores a que se desarrollen también, y el que no avanza la ritmo que marque los autoservicios se rezagaran, quedando sólo los mas capaces y no por el poderío económico sino por su administración de todos sus recursos.

Los medio por lo cuales se puede lograr una mejor administración de la cartera son los reportes como la antigüedad de saldos, rotación de cartera, los estados financieros son una fotografía perfecta para conocer la situación del flujo de efectivo. Por medio de la aplicación de razones financiera podemos determina el

¹ Ver Capitulo 4 Medios de cobranza y su financiamiento p. 91

estatus de la empresas y la relación que guarda con los clientes la liquidez que se obtiene o no, al momento de hacer o dejar de no hacer cobros oportunos.²

No solo el conocer a nuestro cliente nos dará una perspectiva de el desarrollo de una empresa , también hay que conocer nuestro propio entorno, saber con que herramientas contamos y como reforzarlas, para tal circunstancia se anexa algunas técnicas para conocer por ejemplo a los cliente morosos y otras para mejorar la negociación sin dañar la relaciones con nuestros clientes.

Con el desarrollo de las empresas debemos ser concientes de que le crédito también tiene que evolucionar y asumimos que conociendo cuales son las nuevas perspectivas para el cobro (outsourcing, Agencias de cobranza, cartas de crédito, Fianzas etc.) nos preparará para afrontar los desafíos que se presenten.

Al finalizar esta tesis quise plasmar algunas de las ideas básicas de lo que es el crédito, aunado este concepto con algunas de las empresas en las cuales esta palabra debe connotar orden, puntualidad e ingreso, las cadenas de autoservicio. En la actualidad conocer bien la labor que realiza uno es importante, pero te ayudara más si conoces mejor a tu contraparte, es en este punto donde trate de fijar con mas énfasis, conociendo desde raíz el como se fundaron las cadenas de autoservicios, y tener las últimas cifras en cuanto a su comportamiento con sus proveedores.

Para terminar sólo quiero agregar, que es importante conocer las herramientas, con que debe contar los profesionales involucrados en el crédito y la cobranza, por tal motivo y exclusivamente como recordatorio anexe algunos elementos importantes como lo son los Estados Financieros, Razones, Antigüedades de saldos, etc., además de un caso práctico que se toma de aplicaciones en momentos actuales. Puede servir como apoyo ya que fue elaborado (con sus

² Ver Capitulo 3 La administración de la Cartera p. 71-90

debidas modificaciones) tomando como base informes de una empresa exitosa, que sus clientes principales son cadenas de autoservicio.

Agradezco a mi asesor y a los integrantes de la empresa que me apoyaron para la realización de este trabajo, y que, espero sirva a la generaciones que vienen esforzándose por darse un futuro mejor. A mi querida Universidad Nacional Autónoma de México siempre estaré orgulloso de pertenecer a ella.

- ✚ Brachfield, Pere J., RECOBRANDO IMPAGADOS Y NEGOCIAR CON MOROSOS, edit. Gestión 2000, Barcelona España 2000.
- ✚ Brealey, Richard A., PRINCIPIOS DE FINANZAS CORPORATIVAS, edit. MC. Graw-Hill, México 1993.
- ✚ Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, AUDITORIA ADMINISTRATIVA, edit. Mc Graw-Hill, México 2001
- ✚ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS, México 2002.
- ✚ Karras, Chester L., LA NEGOCIACION EFICAZ, cuaderno de Ejercicios y guías de discusión, Publicado por Karras EE.UU.2000
- ✚ Langarica Calvo, Cesar, ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS, edit. PAC, México 1992.
- ✚ Lara Flores, Elías. PRIMER CURSO DE CONTABILIDAD, edit. Trillas México 1997.
- ✚ LEY DE TITULOS Y OPERACIONES DE CREDITO, edit. Grupo Editorial ISEF, México 2004.
- ✚ Mendivil Escalante, Víctor Manuel. ELEMENTOS DE AUDITORIA, edit. ECASA México 1992.
- ✚ Molina Aznar, Víctor E. ESTRATEGIAS DE COBRANZA EN EPOCAS DE CRISIS, edit. Grupo Editorial ISEF, México 2002.
- ✚ Molina Aznar, Víctor E. ESTRATEGIAS PARA OTORGAR CREDITOS SANOS, edit. Grupo Editorial ISEF, México 2002.
- ✚ Mondello, Candace L., CREDITO Y COBRANZA (TECNICAS PARA MEJORAR SU FLUJO DE EFECTIVO), edit. Grupo Editorial Iberoamericana, México 2002.
- ✚ Ochoa Setzer, Guadalupe, ADMINISTRACION FINANCIERA UNO, edit. Logran de México Editores, México 1998.
- ✚ Perdomo Moreno, Abraham, ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS, edit. Ediciones Contables y Administrativas, México 1992.

- # Reyes De Guzmán, Pedro. TECNICAS PARA LA ADMINISTRAR EL CREDITO Y OPTIMIZAR LAS COBRANZAS, Conferencia impartida por Quality Training, México 1992
- # Reyes Ponce Agustín, EL ANALISIS DE PUESTOS, edit. Ediciones Macchi, Buenos Aires Argentina 1999.
- # Rusenar, Rubén Oscar, MANUAL DE CONTROL INTERNO, edit. Ediciones Macchi, Buenos Aires Argentina 1998.

WEB BIBLIOGRAFIA

- # www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=3&category=34, Servicios Financieros, Cartas de crédito, Banco de Comercio Exterior.
- # www.carrefour.com.mx
- # www.ceoconsultores.com/5pasos.htm, Cinco pasos para un análisis financiero efectivo, Revista Administración Activa, Cordero José Luis, sep-oct 2001
- # www.chedraui.com.mx
- # www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=803_64, La fuerza de un tercero, Revista Expansión, Bolaños Ricardo, 8 de nov 2000
- # www.expansion.com.mx/prnfriendasp?cve=717_12, La importancia de moverse bien, Revista Expansión, Domínguez Parra Elia, 4 de junio 1997.
- # www.factoraje.com.mx, Tema Factoraje, elaborado por Asociación Mexicana de factoraje financiero y actividades similares.
- # www.gigante.com.mx
- # www.provecomer.com.mx
- # www.soriana.com.mx
- # www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/O/Olguin%20Mariano-Conasupo.htm, Origen y Efecto de los estados Financieros, Olguín Domínguez Mariano, Universidad Abierta.
- # www.walmartmexico.com.mx