



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

FINANZAS CORPORATIVAS

“ADMINISTRACION DE LAS CUENTAS POR
COBRAR DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
VENTA DE MUEBLES Y APARATOS
ELECTRONICOS”.

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A:

YADIRA GÓMEZ ALFARO

ASESOR: C.P. JORGE LÓPEZ MARIN



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

A DIOS

Por ser mi guía, en este camino que estoy llevando a cabo, por ser mi luz, por estar conmigo en todos los momentos de mi vida, ya sean buenos o malos, por no desampararme en ningún instante, por todo el amor que nos das.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Por ser uno de los cimientos en mi vida, por la educación que recibí para mi formación como ser humano y como profesional para ser una persona de bien.

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

Y a los profesores de dicha institución, por sus enseñanzas a mi y a mis compañeros, por la dedicación y amor con que desempeñan su labor, para transmitirnos a nosotros esa educación y para que aprendamos lo mejor posible sus enseñanzas y ser de nosotros mejores hombres y mujeres.

A MI ASESOR

C.P. JORGE LÓPEZ MARIN

Por su espera, paciencia, tiempo, dedicación y sobre todo sus enseñanzas que me ayudaron para mi última formación académica, por ser mi asesor para este presente trabajo de titulación, y por ser un buen profesor que imparte sus clases con amor y dedicación para formar hombres y mujeres profesionistas.

A MIS PADRES

Por todo su amor y comprensión cuando más los he necesitado, por no desampararme a pesar de todo, por hacer de mí una persona de bien, por sus buenos consejos y por compartir conmigo este momento.

**“ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE
UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE MUEBLES
Y APARATOS ELECTRONICOS”**

INDICE

OBJETIVOS

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

ADMINISTRACIÓN

1.1 Conceptos	3
1.2 Características.....	5
1.3 Proceso administrativo.....	7
1.4 Elementos.....	9

CAPITULO II

FINANZAS

2.1 Concepto.....	14
2.2 Administración financiera.....	15
2.3 Fines de la administración financiera.....	17
2.4 Metas de la administración financiera.....	18
2.5 Funciones del administrador financiero.....	19
2.6 Estados financieros.....	20
2.6.1Clasificación.....	21
2.7 FinanzasCorporativas.....	22

CAPITULO III

EL CRÉDITO

3.1 Concepto.....	23
3.2 Clases.....	25
3.3 Función.....	26
3.4 Investigación.....	27
3.4.1 Fuentes.....	28
3.5 Toma de decisiones.....	30
3.6 Políticas.....	31
3.6.1 Difusión.....	32
3.6.2 Factores que influyen en las condiciones de Crédito.....	34
3.6.3 Estructuración de las Políticas de Crédito.....	34
3.6.4 Otros elementos.....	37
3.7 Selección.....	38
3.8 Las cinco Ces.....	39
3.9 Análisis de la información de crédito.....	41
3.9.1 Variaciones de las Normas de crédito.....	43

CAPITULO IV

LA COBRANZA

4.1 Concepto.....	44
4.2 Valuación.....	45
4.3 Reglas de presentación.....	46
4.4 Políticas.....	50
4.5 Antigüedad de cuentas por cobrar.....	50
4.6 Técnicas de cobranza.....	51
4.7 Factoraje de cuentas por cobrar.....	53
4.8 El proceso de cobranza.....	55
4.9 Inversión en Cuentas por Cobrar.....	58

CAPITULO V

CASO PRÁCTICO

5.1 Antecedentes.....	59
5.2 Misión.....	61
5.3 Visión.....	62
5.4 Nueva Estrategia de Crédito.....	63
5.4.1 Estructura Organizacional.....	64
5.4.2 Organigrama del Departamento de Crédito.....	65
5.4.3 Regional de Crédito.....	66
5.4.4 Descripción de Puestos.....	67
5.5 Autorización de Crédito de acuerdo a Políticas.....	74
5.6 Documentos de Crédito.....	88
5.7 Documentos de Cobranza.....	89
5.8 Recuperación de Saldos Atrasados.....	95
5.9 Análisis Financiero.....	101

CONCLUSIONES.....	115
--------------------------	------------

BIBLIOGRAFIA.....	117
--------------------------	------------

PLANTEAMIENTO AL PROBLEMA

Hoy en día para tener un gran mercado en cuanto a venta es necesario el crédito y en nuestra empresa su gran característica es la venta a crédito a plazos corto mediano y largo plazo con abonos a las posibilidades de los clientes, por ello ahora se esta presentando la problemática de no tener un buen control de la cobranza ocasionando una falta de liquidez y pudiendo restringir la facilidad de dar créditos.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Administrar eficientemente las Cuentas por Cobrar de una empresa que nos permita optimizar los recursos desde el otorgamiento de crédito, plazos de crédito, cobranza a tiempo, etc.

OBJETIVOS PARTICULARES

- 1.- Conocer las características esenciales para la administración de las Cuentas por Cobrar.
- 2.- Establecer las políticas de Cuentas por Cobrar y el seguimiento que se lleve.
- 3.- Verificar los procedimientos de cobranza y la eficacia de los cobros.
- 4.- Identificar las políticas para el otorgamiento de créditos y el tipo de análisis con que se cuente.
- 5.- Efectuar un diagnóstico para el funcionamiento operacional de las Cuentas por Cobrar.
- 6.- Implementar estrategias para la recuperación de la cartera.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Una de las principales virtudes que deben de tener las empresas es tener una visión para adecuarse a los constantes cambios y necesidades del mercado, orientándose a nuevas formas de hacer negocio; por ello para mantenerse como una empresa altamente competitiva se requiere de una serie de cambios.

Si miramos alrededor podemos darnos cuenta de que nuestro mundo cambia día a día y que tenemos la opción de elegir para realizar una compra, desde un mercado tradicional, hasta en una tienda departamental; Esto es la globalización de los mercados y es el nuevo marco en el que sé esta compitiendo, es por eso que ahora es importante acercarse a las necesidades de las ventas y principalmente de los clientes.

Con el rápido avance de la tecnología y competidores, hay clientes que son exigentes cada día, el mercado es más agresivo y se debe de dar una respuesta a estos retos; por ello se ha desarrollado una estructura sólida que permita generar estos cambios.

Por ello se ha creado un departamento en las organizaciones que nos permite realizar esos cambios y ese departamento es el de crédito y cobranza

El siguiente trabajo se basa en lo que es el crédito y la cobranza, hoy en día es de mucha importancia para las empresas, como para cualquier gente. La economía que sufrimos hoy en día, nos lleva a la necesidad de buscar formas de que nos financien para seguir adelante con nuestros proyectos.

Esta forma de financiamiento nos ayuda en operaciones comerciales que pueden servir como auxiliar en el crecimiento y desarrollo de las empresas, países y personas mismas. El siguiente trabajo tiene como objeto conocer el funcionamiento del departamento de crédito y cobranza de una empresa, así como la problemática que presenta también este departamento y las personas que están a cargo de éste.

El crédito siempre ha sido de vital importancia para el desarrollo de la humanidad y actualmente es el motor de cualquier empresa, país y en general de la economía, ya que su adecuada utilización genera múltiples beneficios, tales como la elevación del consumo, por su facilidad de pago; el aumento en los volúmenes de venta; el incremento de la producción de bienes y servicios. Esto nos permite entender él por que cada día el crédito se utiliza en mayor escala en todas aquellas empresas que buscan ser líderes en el mercado.

En el trabajo se presenta un caso práctico de una empresa que se dedica a la venta de muebles y productos electrodomésticos donde el fuerte de la empresa es la venta a crédito pensando en sus clientes y por los beneficios que rinde a la empresa al financiarles.

1.1 CONCEPTOS DE ADMINISTRACION DADAS POR LOS PRINCIPALES AUTORES:

E.F.L. Brech: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.”

H. Fayol: “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.”

J.A. Fernández Arena: “Es una ciencia social que persigue la satisfacción a través del esfuerzo humano coordinado.”

W. Jiménez Castro: “Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.”

J.D. Money: “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.” Y contrapone esta definición con la que da acerca de la organización, a la que define como: “La técnica de relacionar los deberes o funciones específicos en un todo coordinado.”

Koontz y O'Donell: “La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.”

F. Tannenbaum: “El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables (y consiguientemente a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”.

Se ha hecho común la breve definición de la Administración que la señala como “la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros”, u “obtener resultados a través de otros”.

Dados estos conceptos podemos decir que “La Administración se da en organismos sociales aplicando un proceso Administrativo en la cual se debe llevar a cabo una previsión, planeación, organización, integración, dirección y un control para obtener la mayor eficiencia posible del organismo.”

1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

1. - Su **universalidad**. El fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos.

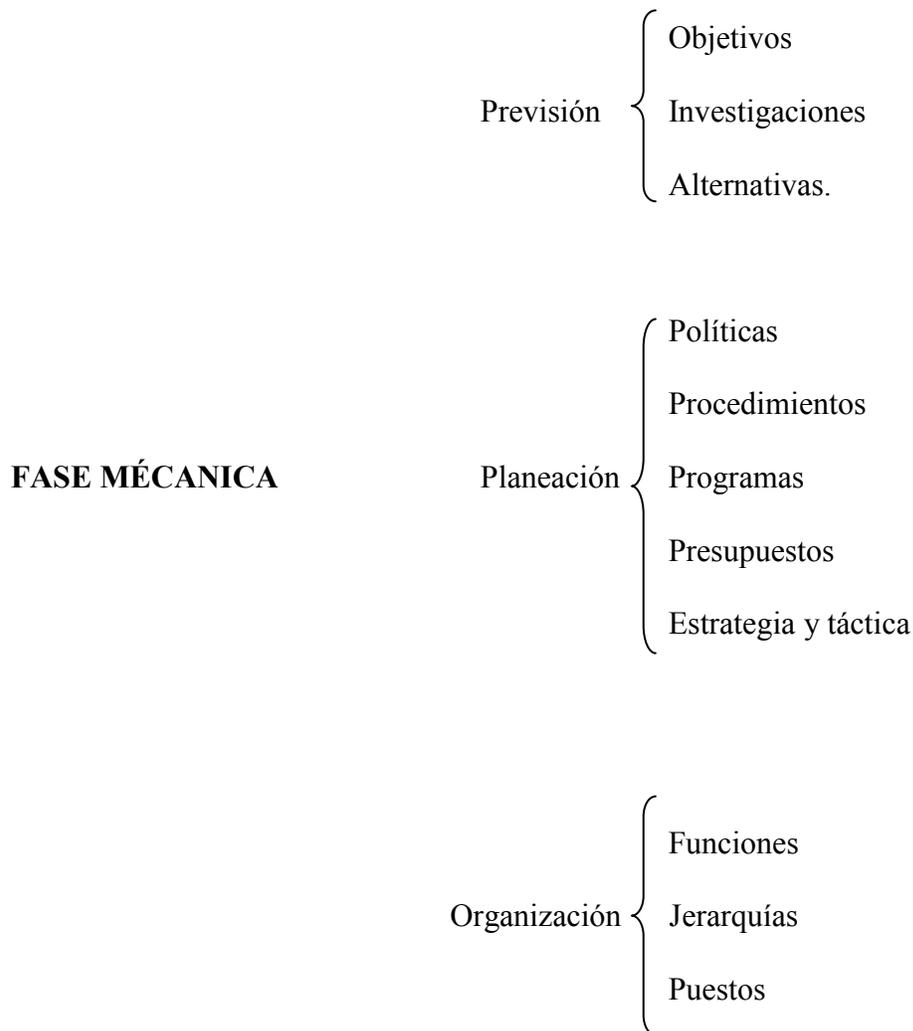
2. - Su **especificidad**. Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.) el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador. Cuanto más grande sea el organismo social, la función más importante de un jefe es la administración, y disminuye la importancia de sus funciones técnicas.

3. - Su **unidad temporal**. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es el único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, controlar, organizar, etc.

4. - Su **unidad jerárquica**. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así en una empresa forman “un solo cuerpo administrativo desde el secretario general hasta el último mayordomo”.

1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. El proceso administrativo se divide en las siguientes fases:



FASE DINAMICA

Integración { Selección
Introducción
Desarrollo

Dirección { Autoridad y mando
Comunicación
Delegación
Supervisión

Control { Establecimiento de estándares y
controles
Operación de los controles
Evaluación de resultados

1.4 ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

PREVISIÓN

Consiste en la determinación, técnicamente realizada de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valorización de las cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

Así pues, la previsión comprende tres etapas:

- 1.- Objetivos. A esta etapa corresponde fijar los fines.
- 2.- Investigaciones. Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse: información y supuestos.
- 3.- Alternativas. Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a través de la información a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

PLANEACIÓN

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc. Necesarias para su realización.

Comprende las siguientes etapas:

- 1.- Políticas. Principios para orientar la acción.
- 2.- Procedimientos. Secuencia de operaciones o métodos.
- 3.- Programas. Fijación de tiempos requeridos para cada acción.
- 4.- Presupuestos. Que no son sino programas en que se precisan unidades, costos, etc. Y los diversos tipos de “pronósticos” en los que aquellos descansan.
- 5.- Estrategia y táctica. Son el ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los
Objetivos amplios, en el primer caso y concretos en el segundo.

ORGANIZACIÓN

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se advierten claramente las tres etapas:

- 1.- Funciones. La determinación de cómo deben de dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- 2.- Jerarquías. Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.
- 3.- Puestos. Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

ELEMENTOS DE LA DINAMICA ADMINISTRATIVA

INTEGRACIÓN

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca:

- 1.- Selección. Técnicas para encontrar y escoger los elementos más adecuados.
- 2.- Introducción. La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo más rápida y óptimamente que sea posible al organismo social.
- 3.- Desarrollo. Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar, comprende también la capacitación, el adiestramiento y la formación del personal.

DIRECCIÓN

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados. Por lo tanto, comprende las siguientes etapas:

- 1.- Autoridad y mando. Es el principio del que deriva toda la Administración.
- 2.- Comunicación. Lleva al director todos los elementos que deben conocerse, y de éste las ordenes de acción necesarias hacia cada órgano.
- 3.- Delegación. Es la forma técnica para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta.
- 4.- Supervisión. La función última de la Administración es revisa si las cosas, se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado.

CONTROL

Consiste en el establecimiento de sistemas que permiten medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, además para formular nuevos planes. Comprende tres etapas que son:

- 1.- Establecimiento de estándares y controles. Porque sin éstos es imposible hacer la comparación, base de todo control.
- 2.- Operación de los controles. Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
- 3.- Evaluación de los resultados. Esta es una función administrativa, que vuelve a construir un medio de planeación.

2.1 CONCEPTO

“Las Finanzas” eran presentadas como “la ciencia que estudia la economía en general sujeta a la acción de un estado o cuerpo administrativo autónomo, con el objeto de procurar y de emplear los bienes materiales (particularmente el dinero) necesarios para las funciones de las comunidades económicas obligatorias”, o que tiene por objeto investigar las diversas formas o medios por los cuales el Estado o cualquier otro poder local se procura las riquezas materiales necesarias para su vida y funcionamiento, también como “la ciencia que se ocupa de las rentas públicas y de los medios de poner en acción estas mismas rentas”.¹⁾

Las finanzas se ocupan primordialmente de determinar algún valor; la pregunta “¿Cuánto vale esto?” Se hace una y otra vez. Las finanzas también se ocupan de cómo se pueden tomar las mejores decisiones. Por ejemplo, ¿debemos hacer una inversión? La regla de decisión en finanzas dice que podemos comprar un activo si vale más de lo que cuesta. ²⁾

Son tres las áreas principales de las finanzas: administración financiera, inversiones y mercados o intermediarios financieros.

1) Eduardo J. Basagaña y Colaboradores. Administración Financiera

2) Temas de Administración Financiera

2.2 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Es una fase de la administración general que tiene como objeto maximizar el patrimonio de la empresa, mediante la obtención, manejo y aplicación de recursos financieros, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados mediante la presentación e interpretación de estados financieros.

Puede dividirse en tres etapas:

Análisis Financiero

Planeación Financiera

Control Financiero

La Administración Financiera se basa para su aplicación en políticas de decisión y acciones ejecutivas que tiende a manifestar y optimizar el valor actual de la empresa y sus contribuciones al medio socio-económico en el que se desenvuelve, a través del adecuado equilibrio entre rentabilidad y riesgo, concretándose en los términos siguientes:

- ❖ Políticas, decisiones y acciones ejecutivas, con el objeto de fijar métodos, objetivos y establecer normas que dirijan y orienten la acción en materia financiera.
- ❖ Maximizar el valor actual de la empresa, enfocando a la capacidad de generar utilidades suficientes en el futuro.
- ❖ Contribución al desarrollo del medio socio-económico del país, desarrollo del nivel de vida y una capacidad de compra, lo que trae como consecuencia un mercado potencial creciente.

✦ Equilibrio entre Rentabilidad y Riesgo. A mayor financiamiento como pasivo, mayor rentabilidad del capital. Sin embargo una empresa podría endeudarse hasta el infinito si no se tuviera el elemento de riesgo. Hay que tener presente este elemento para guardar un equilibrio entre el financiamiento a través de pasivo y del capital propio del negocio, para así obtener una rentabilidad óptima en relación al riesgo.

2.3 FINES DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

- 1.- Maximizar el patrimonio a largo plazo.
- 2.- Captar fondos y recursos financieros.
- 3.- Coordinar el capital de trabajo.
- 4.- Coordinar las inversiones.
- 5.- Coordinar los resultados.
- 6.- Aplicar Análisis Financiero
- 7.- Aplicar Planeación Financiera
- 8.- Aplicar el Control Financiero
- 9.- Tomar decisiones acertadas
- 10.-Prever la captación de fondos y recursos.

2.4 METAS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

- ✦ Supervivencia
- ✦ Evitar la reorganización financiera y la quiebra
- ✦ Derrotar a la competencia
- ✦ Maximizar las ventas o la participación del mercado
- ✦ Minimizar los costos
- ✦ Maximizar las utilidades
- ✦ Mantener un crecimiento uniforme de las utilidades.

Cada una de estas posibilidades presenta ciertos problemas para el administrador financiero.

Por ejemplo, es fácil incrementar la participación del mercado o la venta unitaria. Todo lo que tenemos que hacer es disminuir los precios o relajar nuestros términos de crédito. De manera similar se podrá reducir los costos deshaciéndose de ciertas cosas, como la investigación y desarrollo; se podrá evitar la quiebra no solicitando dinero en préstamo o no asumiendo nunca ningún riesgo, y así sucesivamente.

2.5 FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO

El administrador financiero es la persona que cuenta con los conocimientos necesarios y experiencia para la obtención, manejo y aplicación de los recursos monetarios que toda empresa requiere para el desarrollo de sus operaciones.

La principal función del Administrador es la **Toma de decisiones** para lo cual se apoya en diversas herramientas administrativas, contables, fiscales, económicas que le permiten lograr los objetivos de la empresa; se ocupa de mantener la solvencia de la empresa, obteniendo los flujos de caja necesarios para satisfacer las obligaciones y adquirir los activos fijos y circulantes necesarios para lograr los objetivos de la empresa, reconoce los ingresos y gastos solamente con respecto a entradas y salidas de efectivo.

El administrador financiero debe mirar más allá de los estados financieros de su compañía para comprender y analizar los problemas existentes o en cierres que aparezcan en su situación financiera. El funcionamiento financiero evalúa los informes del contador, produce datos adicionales y toma sus decisiones basadas en su análisis.

Las funciones del administrador financiero dentro de un negocio pueden evaluarse con respecto a los estados financieros básicos de ésta. Sus tres funciones primordiales son: 1) el análisis de datos financieros; 2) determinar la estructura de activos de la empresa, 3) determinar su estructura de capital.

2.6 LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros son el vehículo de comunicación de una entidad, son cuadros informativos eminentemente numéricos, en ellos se presenta el resumen de las operaciones realizadas que coadyuva a la Administración, en la toma de decisiones tendientes a lograr los objetivos establecidos. Los estados financieros proporcionan un panorama intuitivo de una compañía es el punto de partida para análisis más profundos. También son la base de planes y presupuestos internos.

Deberán proporcionarse, por lo menos, cuatro importantes estados financieros, éstos son (1) el estado de resultados; (2) el balance general; (3) el estado de utilidades retenidas y (4) el estado de cambios en la situación financiera. El informe anual corporativo debe contener dichos estados de los tres últimos años de operación cuando menos (dos años para el balance general). El informe anual consta por lo general, de las principales estadísticas de operaciones y las razones financieras de los cinco o diez años pasados con los estados financieros.

2.6.1 CLASIFICACIÓN

Los Estados financieros se clasifican de la siguiente manera:

A) De acuerdo a la época en que se formulan:

A.1 Periódicos	{	Estado de Situación Financiera
		Estado de Resultados
		Estado de Variaciones en el Capital Contable
		Estado de Cambio en la Posición Financiera
A.2 Especiales	{	Estado Pro forma

B) De acuerdo a su importancia:

B.1 Principales	{	Estado de situación Financiera
		Estado de Resultados
		Estado de Cambios en la Posición Financiera
B.2 Secundarios	{	Estado de Variaciones en el Capital Contable.

C) De acuerdo al momento en que se refieren:

C.1 Estáticos	{	Estado de Situación Financiera
		Estado de Resultados
C.2 Dinámicos	{	Estado de Variaciones en el Capital Contable
		Estado de Cambios en la Situación Financiera

2.7 FINANZAS CORPORATIVAS

Las finanzas corporativas son el estudio de las formas en que se debe responder a estas tres preguntas:

1. ¿Qué inversiones a largo plazo deberá emprender? Es decir, ¿En que línea de negocios se estará y que tipos de edificios, maquinaria y equipo se necesitará?
2. ¿Dónde se obtendrá el financiamiento a largo plazo que se necesita para pagar la inversión? ¿Traerá a otros propietarios a la empresa o se solicitará en préstamo los fondos necesarios?
3. ¿Cómo se administrará las actividades financieras diarias, tales como las cobranzas a los clientes y los pagos a los proveedores?.

3.1 CONCEPTO

¿QUÉ ES EL CRÉDITO?

Jhon Stuart Mill, en su Economía Política, definió al crédito como “el permiso para usar el capital de otro”, Joseph French Jonson, en El Dinero y la Circulación, lo llama “el poder para obtener bienes o servicios por medio de la promesa de pago...en una fecha determinada en el futuro”. Una definición de las más ampliamente aceptadas, establece que el crédito es un derecho presente, a pago futuro.¹⁾

Los términos usuales como “comprando a crédito” o “extendiendo crédito”, implican una transacción a crédito, o el cambio de un valor presente, por una promesa de pago en un tiempo especificado en el futuro. La obligación de pagar es, a la vez, moral y legal, las leyes de todo estado previenen la acción legal en contra del deudor moroso.

En su segunda acepción, “crédito” es sinónimo de crédito establecido. Aquí, crédito significa la aceptación de la promesa de pagar, emitida por el comprador, o la buena voluntad del vendedor para creer en la promesa del comprador. La frase “su crédito es bueno”, significa que la persona puede ser relevada de pagar porque su palabra es buena y su capacidad de pagar es digna de confianza. Una persona o una sociedad tienen, acerca de su personalidad y honorabilidad, la “reputación de solvencia y probidad que les dan derecho para ser creídas”.

1) Crédito y Cobranzas. Richard P. Ettinger

El artículo 291 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito señala, que “en virtud de la apertura de crédito, el acreditado se obliga a poner una suma de dinero a disposición del acreedor, o a contraer por cuenta de éste una obligación, para que el mismo haga uso del crédito concedido en la forma y en los términos y condiciones convenidos, quedando obligado el acreditado a restituir al acreedor las sumas de que disponga, o a cubrirlo oportunamente por el importe de la obligación que contrajo, y en todo caso a pagarle los intereses, prestaciones, gastos y comisiones que se estipulen.

En su tercera acepción, crédito significa un instrumento de crédito, que consiste en una promesa de pago documentada que manifiesta una transacción formal de crédito. Los cheques, los pagarés y las aceptaciones mercantiles, son instrumentos comunes de crédito.

Tiempo y riesgo quedan implícitos en todo crédito.

3.2 CLASES DE CRÉDITO

El crédito puede clasificarse de acuerdo con el tipo de transacción crediticia por la cual se establece. Sobre estas bases, el crédito puede dividirse en las siguientes categorías:

1.- **Crédito al detallista.** En este se ofrece a cambio de bienes y servicios; cuentas abiertas mensuales y cuentas a plazos son las principales categorías del crédito al detallista.

2.- **Crédito de préstamos individuales.** El crédito individual a plazos se desarrolló para satisfacer pequeñas necesidades de empréstitos de emergencia. Compañías financieras, departamentos de préstamos individuales de bancos comerciales y asociaciones de crédito, son las fuentes principales de crédito individual.

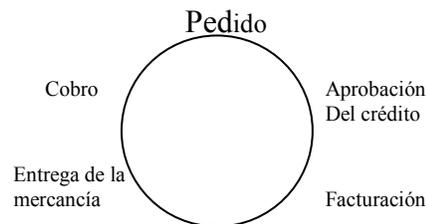
3.- **Crédito Mercantil.** Es ofrecido por hombres de negocios a cambio de materias primas para manufactura o de bienes para su reventa. Nació con el comercio y se ha extendido constantemente. Cerca del 90% de las ventas de fabricantes y comerciantes al mayoreo, se hacen en condiciones de crédito.

4.- **Crédito Comercial Bancario.** Comprende empréstitos con o sin garantía, a corto plazo.

5.- **Crédito de Inversiones.** El de inversiones, generalmente es garantizado por bonos o pagarés a largo plazo, se ofrece a cambio de capital para financiar negocios progresistas. En operaciones del mercado abierto, las instituciones financieras comercian en documentos ofrecidos para grandes negocios establecidos para la venta.

3.3 LA FUNCIÓN DEL CRÉDITO

En relación a la función del crédito ha habido un cambio muy importante pues antaño se otorgaba pensando en lo que esto significaba en función de las ventas. Ahora debe verse en función de las utilidades que se generan con su otorgamiento. Pudiera pensarse que esta es una sutileza pero no lo es, porque una venta no es una venta hasta que se cobra. El círculo de la venta se presenta de la manera siguiente:



Y para que haya una buena cobranza se requieren dos aspectos muy importantes:

- . Una adecuada investigación de crédito, y
- . El cumplimiento de los tratos con el cliente.

3.4 LA INVESTIGACIÓN DEL CRÉDITO

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

Cuando por descuido involuntario, negligencia o bien por exceso de confianza, en el Departamento de Crédito y Cobranzas se omite alguno de los requisitos fijados para el otorgamiento de un crédito, es cuando surgen los problemas de las cuentas de lenta recuperación o bien definitivamente incobrables. Como ejemplo están los créditos que por compromiso otorgan los dueños o gerentes generales de no pocas empresas a amigos y parientes, los que por no haber estado respaldados con una investigación de crédito adecuada y completa, caen dentro de esta clasificación. Esta clase de cuentas a cargo de estos deudores son las más difíciles para el Departamento de Crédito y Cobranzas.

Como norma imperativa dentro de una empresa todas las solicitudes de crédito deben ser turnadas para su estudio y aprobación o desaprobación, al Departamento de Crédito y Cobranzas y no se deberán ejercer presiones sobre él a fin de que un crédito sea aprobado sólo por exigencias de la gerencia de ventas.

3.4.1 FUENTES DE LA INVESTIGACIÓN DE CRÉDITO

La investigación de crédito tiene dos tipos de fuentes:

- . Los informes de crédito directos, y
- . Los informes de crédito indirectos.

La fuente de informes de crédito directo o internos son aquellos que tienen su origen dentro de la propia empresa y los indirectos o externos se originan fuera de ella.

La fuente de informes de crédito directo o internos están formados por los siguientes elementos:

- El pedido y/o solicitud de crédito
- La correspondencia y publicaciones técnicas confiables que obren en los archivos de la empresa.
- Los antecedentes que tengan en su poder el gerente de Crédito y Cobranzas y del legal.
- Los registros que obren en poder del Departamento de Crédito y Cobranzas y del legal.
- La visita o entrevista con el cliente o prospecto de cliente.

La fuente de informes de crédito indirectos o externos son las siguientes:

- Los banqueros
- Los proveedores
- Los competidores
- Los familiares, amigos y conocidos del solicitante de crédito
- Las agencias o personas dedicadas a la investigación de créditos
- La prensa diaria
- El registro Público de la Propiedad
- Las cámaras de industrias y comercio así como los centros empresariales
- Publicaciones tales como el Diario Oficial de la Federación y de los Estados; los periódicos y revistas técnicas o boletines financieros.
- Los abogados y auditores
- Los inversionistas
- El dictamen de Contador Público.

3.5 LA TOMA DE DECISIONES

El proceso de la toma de decisiones en materia de crédito es el siguiente:

. Definir el problema:

- Se otorga el crédito
- No se otorga el crédito

Si es lo primero, se continuará el proceso con los pasos siguientes:

. Objetivos que se persiguen:

- Una venta, pero principalmente la obtención de utilidades

. Reunir los datos necesarios:

- La investigación de crédito completa

. Examinar las alternativas posibles:

- Se otorga a 8, 10, 15, 20 ó 30; a 30 y 60; a 30, 60 y 90 días a un plazo mayor.
- Se estipularán intereses o no
- Se documentará o no la operación
- Se exigirá una garantía colateral; una hipotecaria, por ejemplo
- Se celebrará o no un contrato con reserva de dominio

. Examinar las consecuencias que cada una de estas alternativas presenten.

. Seleccionar el camino que mayores beneficios proporciona a la empresa.

. Tomar la acción requerida, y

. Vigilar los resultados.

3.6 LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO

Las políticas de crédito son las normas de conducta a las que deberá sujetarse, de manera especial, el personal asignado a esta área de las empresas, para que pueda ser otorgado. Las políticas dicen cómo debe procederse de manera general y aun en algunos casos y situaciones particulares.

Se establecen las políticas de crédito con el propósito de su otorgamiento, no al capricho del titular del Departamento de Crédito y Cobranzas y de otros ejecutivos de la empresa, y a su vez, que se cumpla en cada caso con los presupuestos básicos para su otorgamiento.

Uno de los objetivos es para utilizarlo como elemento de consulta par los casos de duda, así como para verificar si se ha cumplido con todos los requisitos estipulados par el otorgamiento de un crédito.

Otro de los objetivos del establecimiento de las políticas de crédito son los siguientes:

- Obtener a través de las ventas a crédito el máximo de utilidades posible.
- Con las menores pérdidas posibles
- Con el costo más bajo posible en cada operación, y
- Al más bajo costo departamental

3.6.1 LA DIFUSIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CREDITO

Las políticas de crédito deben ser conocidas por el personal que mantiene relaciones con el Departamento de Crédito y Cobranzas y por los terceros, clientes en particular. Pero este conocimiento debe estar restringido a lo que a cada quien interesa, dado que hay aspectos en sus lineamientos que no resulta conveniente hacerlos del dominio público.

Las políticas de crédito, así pues, deben ser comunicadas de la siguiente manera:

- . Al personal del propio departamento.
- . A los siguientes departamentos de la propia empresa:
 - Departamento de ventas
 - Departamento de contabilidad
 - Departamento de almacenes, de materiales o de abastecimientos
 - Departamento de embarques o de tráfico
 - A los clientes

La aplicación de las políticas de crédito puede ser de dos maneras:

- . Liberal, y
- . Restrictiva o conservadora.

Los factores que pueden influir para una aplicación liberal de las políticas de crédito son las siguientes:

- Cuando se tienen inventarios excesivamente elevados
- Cuando se desea crear un mercado par productos nuevos
- Cuando la instalación industrial exige la producción en fuertes volúmenes para operar sin pérdidas.
- Cuando declina la demanda del producto, o es temporal
- Cuando los cambios de moda o avances técnicos hacen obsoletos los productos
- Cuando las condiciones económicas generales son buenas
- Cuando se tiene excesiva competencia

Los factores que pueden afectar una aplicación restrictiva de las políticas de crédito son:

- Cuando las condiciones financieras de la empresa no pueden soportar la diseminación de sus ventas a crédito.
- Cuando se tengan muy bajos inventarios, que no es posible elevar
- Cuando exista muy fuerte demanda del producto.
- Cuando en el mercado haya peligro de sufrir grandes pérdidas.
- Cuando se vendan productos de tipo muy especial, o en condiciones muy particulares.

3.6.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS CONDICIONES DEL CRÉDITO

Los factores que influyen en las condiciones del crédito varían de una empresa a otra, pero pueden resumirse en los siguientes:

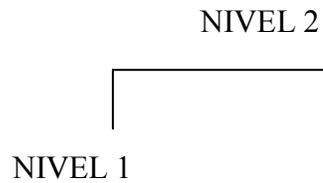
- . El tipo de producto de que se trate.
- . Las circunstancias que rodean al comprador.
- . La situación de la economía regional, nacional y en su caso, la mundial.

3.6.3 ESTRUCTURACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO

La estructuración de las políticas de crédito está fincada en tres aspectos:

- . El nivel del crédito.
- . El puesto que ha sido facultado para autorizarlo en cada caso, y
- . Los requisitos que deben cubrirse para ser otorgado.

Ejemplo para una pequeña empresa



NIVEL 1

Nivel de crédito: hasta \$10,000.00

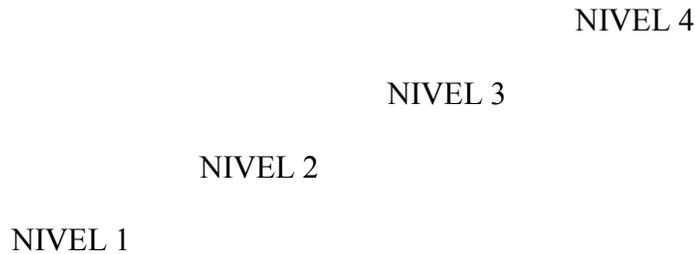
Puesto que autoriza: el gerente de crédito y cobranzas.

Requisitos que deben cubrirse:

- El pedido y/o solicitud de crédito.
- El informe o bien la opinión del agente de ventas, ya sea por escrito o bien dando su visto bueno en la solicitud de crédito.
- Investigación de referencias personales, comerciales y bancarias
- Visita al domicilio del cliente.
- Informe del cobrador profesional.
- Firma del otro cónyuge, conjuntamente, como responsable solidario de la operación.
- En aquellos casos que se juzgue prudente hacerlo, se puede documentar la operación y solicitar la firma de un avalista.

Ejemplo para una gran empresa

En este caso puede haber cuatro niveles:



NIVEL 1

Nivel de crédito: hasta \$40,000.00

Puesto que autoriza: gerente de crédito y cobranzas.

Requisito que deben cubrirse:

- El pedido y/o solicitud de crédito.
- El informe o bien la opinión del agente de ventas ya sea por escrito o bien dando su visto bueno en la solicitud de crédito.
- Investigación de las referencias personales, bancarias y comerciales.
- Visita al domicilio del cliente.
- Informe del cobrador profesional.
- Firma del otro cónyuge, conjuntamente, como responsable solidario de la operación.
- En aquellos casos que se juzgue prudente puede documentarse la operación y solicitarse la firma de un avalista.

3.6.4 OTROS ELEMENTOS DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO

Las políticas de crédito deberán incluir, además, entre otros elementos, lo siguiente:

- Deberán precisar que todos los créditos que otorgue la empresa estén autorizados por el Departamento de Crédito y Cobranzas.
- Deberán establecer el tiempo para que el Departamento de Crédito y Cobranzas resuelva respecto de las solicitudes de crédito turnadas por el departamento de ventas.
- Fijarán las bases para otorgar créditos foráneos así como las requeridas por la exportación.
- Indicarán quiénes deberán formar parte del comité de crédito.
- Señalarán si se cobrarán los gastos originados por la investigación de crédito.
- Determinarán los estudios del mercado y sus tendencias a fin de adecuar las políticas de crédito a las condiciones prevalecientes.
- Indicarán las condiciones que deberán reunirse para la cancelación de los créditos y los requisitos para ello.
- Fijarán el mínimo de embarques, tanto locales como foráneos.
- Precisarán cuál será el proceder de la empresa con respecto a los enganches, el tratamiento del IVA y su aplicación.
- Precisarán las condiciones para otorgar créditos al gobierno, a las empresas estatales y paraestatales así como los otorgamientos descentralizados y otros, sujetos a un tratamiento especial, tal como pueden ser las instituciones de beneficencia o de caridad, las dedicadas a colaborar en el desarrollo de la cultura, a las iglesias, a sus miembros representativos, etc.

3.7 SELECCIÓN DEL CRÉDITO

Las cuentas por cobrar de un producto normalmente representan 37% de sus activos circulares y 16% de sus activos totales. Con frecuencia están controlados por el administrador financiero de la empresa por medio de su participación en el establecimiento y administración de 1) **política de crédito** que comprende la determinación de la selección de crédito, normas de crédito y condiciones de crédito y 2) políticas de cobranza.

La política de **selección del crédito** consiste en establecer los lineamientos para determinar si se extiende crédito a un cliente y por cuánto se le debe conceder. La empresa debe desarrollar las fuentes de información crediticia apropiadas y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para el manejo eficiente de las cuentas por cobrar.

3.8 LAS CINCO CES DEL CRÉDITO

Los administradores de crédito con frecuencia emplean las **cinco Ces del Crédito** a fin de determinar la solvencia de un solicitante. Éstas comprenden cinco dimensiones: carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones de la manera siguiente:

1.- **Carácter** (reputación). El historial del solicitante para satisfacer sus obligaciones financieras, contractuales y morales. Historial de pagos en el pasado, así como cualquier juicio legal pendiente o resuelto contra el solicitante debe ser considerado para evaluar su carácter.

2.- **Capacidad**. La disposición del solicitante de pagar el crédito solicitado. El análisis de los estados financieros con énfasis especial sobre el índice de liquidez (solvencia) y el de endeudamiento son normalmente empleados para determinar la capacidad del solicitante.

3.- **Capital**. La solidez o situación financiera del solicitante se refleja por la posición de su propiedad. El análisis de la deuda del solicitante en relación con el capital social y sus índices de rentabilidad son a menudo utilizados para determinar su capital.

4.- **Colateral.** La cantidad de los activos que el solicitante tiene disponibles para asegurar el crédito. Cuanto mayor sea la cantidad de activos disponibles, más será la oportunidad de que un otorgante de crédito recupere sus fondos en el supuesto de que el solicitante no cumpla con el pago. La revisión del balance general del solicitante, el evalúo de sus activos y cualquier reclamo legal en contra de los activos del solicitante pueden considerarse para evaluar su colateral.

5.- **Condiciones.** Comprende la situación económica y empresarial actual, así como circunstancias específicas que afecten cualquiera de las partes en la transacción de crédito. Por ejemplo, si el otorgante de crédito tiene un inventario en exceso de un artículo que el solicitante desea comprar a crédito, estará en disposición de vender en términos más favorables a solicitantes menos solventes. El análisis general de las condiciones económicas y comerciales, así como las circunstancias especiales que podrían afectar al solicitante o al otorgante de crédito, se efectúa a fin de evaluar las condiciones.

El gerente de crédito normalmente fija su atención en las primeras dos Ces carácter y capacidad, ya que representan los requerimientos básicos para extender el crédito a un solicitante. La consideración de las últimas tres Ces, capital, colateral y condiciones, es importante en la estructuración de los acuerdos de crédito y en la toma de la decisión final del crédito, las cuales son afectadas por la experiencia y el juicio del gerente de crédito.

3.9 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL CRÉDITO

Las empresas establecen procedimientos fijos para el empleo del análisis de crédito: la evaluación de las solicitudes de crédito. No basta con determinar la solvencia de un cliente, sino también estimar la cantidad máxima de crédito que puede otorgársele. Una vez resuelto esto, la compañía puede establecer una línea de crédito, cantidad máxima que un cliente puede adeudar en un determinado momento. Las líneas de crédito sirven para evitar la necesidad de comprobar el crédito de un cliente importante cada vez que éste efectúe una compra a crédito. Los procedimientos para analizar la información crediticia y las condiciones económicas involucradas en dicho análisis son:

Procedimientos

Se pueden emplear los estados financieros y el registro mayor de cuentas por pagar del solicitante de crédito para calcular su “periodo de pago promedio”. Este valor puede compararse con las condiciones de crédito actualmente extendidas para la empresa. Para clientes que solicitan grandes cantidades o líneas de crédito amplias, se debe de realizar un análisis detallado de la liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad de la empresa solicitante, a partir de los estados financieros pertinentes.

Uno de los aspectos clave en la decisión final de crédito es el juicio subjetivo del analista financiero en relación con la solvencia de la empresa solicitante. La experiencia proporciona una “intuición” de los aspectos que descalifican la calidad de las operaciones de determinada compañía. El analista añadirá su conocimiento del carácter de la administración del solicitante, así como las referencias de los proveedores y las pautas del desempeño del pasado de la compañía en turno. Entonces podrá decidirse si el crédito se otorga o no, e incluso que cantidad de crédito extender. Con frecuencia estas decisiones son afectadas por un comité de revisión de crédito, más que por un solo individuo.

Consideraciones Económicas

No importa si el departamento de crédito de la empresa está evaluando la solvencia de un cliente deseoso de crédito para una transacción específica, o de aquel cliente regular, a fin de establecer una línea de crédito, los procedimientos son los mismos. La única diferencia es la profundidad del análisis. No sería sensato que una compañía gastara \$100 para investigar la solvencia de un cliente que efectúa una compra única de \$40; pero gastar \$100 para una investigación crediticia sería una buena inversión en caso de que el cliente pudiera hacer compras a crédito por \$60,000 al año.

3.9.1 VARIACIONES DE LAS NORMAS DE CRÉDITO

Las **normas de crédito** constituyen los criterios mínimos para otorgar crédito a un cliente.

El enfoque es determinar que tan restrictiva es la política general de la empresa.

Comprender las variables fundamentales que deben considerarse cuando una empresa se proponga ampliar o restringir sus normas de crédito proporcionará una idea general de los tipos de decisiones involucradas.

Variables Fundamentales

Las variables principales que deben tenerse en cuenta cuando se evalúan los cambios propuestos en las normas de crédito son 1) volumen de ventas, 2) inversión en las cuentas por cobrar y 3) gastos por cuentas incobrables.

3.1 CONCEPTO

¿QUÉ ES EL CRÉDITO?

Jhon Stuart Mill, en su Economía Política, definió al crédito como “el permiso para usar el capital de otro”, Joseph French Jonson, en El Dinero y la Circulación, lo llama “el poder para obtener bienes o servicios por medio de la promesa de pago...en una fecha determinada en el futuro”. Una definición de las más ampliamente aceptadas, establece que el crédito es un derecho presente, a pago futuro.¹⁾

Los términos usuales como “comprando a crédito” o “extendiendo crédito”, implican una transacción a crédito, o el cambio de un valor presente, por una promesa de pago en un tiempo especificado en el futuro. La obligación de pagar es, a la vez, moral y legal, las leyes de todo estado previenen la acción legal en contra del deudor moroso.

En su segunda acepción, “crédito” es sinónimo de crédito establecido. Aquí, crédito significa la aceptación de la promesa de pagar, emitida por el comprador, o la buena voluntad del vendedor para creer en la promesa del comprador. La frase “su crédito es bueno”, significa que la persona puede ser relevada de pagar porque su palabra es buena y su capacidad de pagar es digna de confianza. Una persona o una sociedad tienen, acerca de su personalidad y honorabilidad, la “reputación de solvencia y probidad que les dan derecho para ser creídas”.

1) Crédito y Cobranzas. Richard P. Ettinger

El artículo 291 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito señala, que “en virtud de la apertura de crédito, el acreditado se obliga a poner una suma de dinero a disposición del acreedor, o a contraer por cuenta de éste una obligación, para que el mismo haga uso del crédito concedido en la forma y en los términos y condiciones convenidos, quedando obligado el acreditado a restituir al acreedor las sumas de que disponga, o a cubrirlo oportunamente por el importe de la obligación que contrajo, y en todo caso a pagarle los intereses, prestaciones, gastos y comisiones que se estipulen.

En su tercera acepción, crédito significa un instrumento de crédito, que consiste en una promesa de pago documentada que manifiesta una transacción formal de crédito. Los cheques, los pagarés y las aceptaciones mercantiles, son instrumentos comunes de crédito.

Tiempo y riesgo quedan implícitos en todo crédito.

3.2 CLASES DE CRÉDITO

El crédito puede clasificarse de acuerdo con el tipo de transacción crediticia por la cual se establece. Sobre estas bases, el crédito puede dividirse en las siguientes categorías:

1.- **Crédito al detallista.** En este se ofrece a cambio de bienes y servicios; cuentas abiertas mensuales y cuentas a plazos son las principales categorías del crédito al detallista.

2.- **Crédito de préstamos individuales.** El crédito individual a plazos se desarrolló para satisfacer pequeñas necesidades de empréstitos de emergencia. Compañías financieras, departamentos de préstamos individuales de bancos comerciales y asociaciones de crédito, son las fuentes principales de crédito individual.

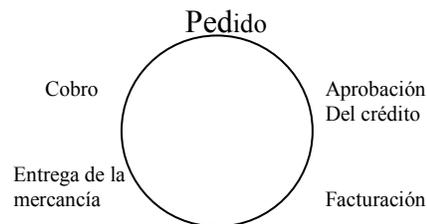
3.- **Crédito Mercantil.** Es ofrecido por hombres de negocios a cambio de materias primas para manufactura o de bienes para su reventa. Nació con el comercio y se ha extendido constantemente. Cerca del 90% de las ventas de fabricantes y comerciantes al mayoreo, se hacen en condiciones de crédito.

4.- **Crédito Comercial Bancario.** Comprende empréstitos con o sin garantía, a corto plazo.

5.- **Crédito de Inversiones.** El de inversiones, generalmente es garantizado por bonos o pagarés a largo plazo, se ofrece a cambio de capital para financiar negocios progresistas. En operaciones del mercado abierto, las instituciones financieras comercian en documentos ofrecidos para grandes negocios establecidos para la venta.

3.3 LA FUNCIÓN DEL CRÉDITO

En relación a la función del crédito ha habido un cambio muy importante pues antaño se otorgaba pensando en lo que esto significaba en función de las ventas. Ahora debe verse en función de las utilidades que se generan con su otorgamiento. Pudiera pensarse que esta es una sutileza pero no lo es, porque una venta no es una venta hasta que se cobra. El círculo de la venta se presenta de la manera siguiente:



Y para que haya una buena cobranza se requieren dos aspectos muy importantes:

- . Una adecuada investigación de crédito, y
- . El cumplimiento de los tratos con el cliente.

3.4 LA INVESTIGACIÓN DEL CRÉDITO

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

Cuando por descuido involuntario, negligencia o bien por exceso de confianza, en el Departamento de Crédito y Cobranzas se omite alguno de los requisitos fijados para el otorgamiento de un crédito, es cuando surgen los problemas de las cuentas de lenta recuperación o bien definitivamente incobrables. Como ejemplo están los créditos que por compromiso otorgan los dueños o gerentes generales de no pocas empresas a amigos y parientes, los que por no haber estado respaldados con una investigación de crédito adecuada y completa, caen dentro de esta clasificación. Esta clase de cuentas a cargo de estos deudores son las más difíciles para el Departamento de Crédito y Cobranzas.

Como norma imperativa dentro de una empresa todas las solicitudes de crédito deben ser turnadas para su estudio y aprobación o desaprobación, al Departamento de Crédito y Cobranzas y no se deberán ejercer presiones sobre él a fin de que un crédito sea aprobado sólo por exigencias de la gerencia de ventas.

3.4.1 FUENTES DE LA INVESTIGACIÓN DE CRÉDITO

La investigación de crédito tiene dos tipos de fuentes:

- . Los informes de crédito directos, y
- . Los informes de crédito indirectos.

La fuente de informes de crédito directo o internos son aquellos que tienen su origen dentro de la propia empresa y los indirectos o externos se originan fuera de ella.

La fuente de informes de crédito directo o internos están formados por los siguientes elementos:

- El pedido y/o solicitud de crédito
- La correspondencia y publicaciones técnicas confiables que obren en los archivos de la empresa.
- Los antecedentes que tengan en su poder el gerente de Crédito y Cobranzas y del legal.
- Los registros que obren en poder del Departamento de Crédito y Cobranzas y del legal.
- La visita o entrevista con el cliente o prospecto de cliente.

La fuente de informes de crédito indirectos o externos son las siguientes:

- Los banqueros
- Los proveedores
- Los competidores
- Los familiares, amigos y conocidos del solicitante de crédito
- Las agencias o personas dedicadas a la investigación de créditos
- La prensa diaria
- El registro Público de la Propiedad
- Las cámaras de industrias y comercio así como los centros empresariales
- Publicaciones tales como el Diario Oficial de la Federación y de los Estados; los periódicos y revistas técnicas o boletines financieros.
- Los abogados y auditores
- Los inversionistas
- El dictamen de Contador Público.

3.5 LA TOMA DE DECISIONES

El proceso de la toma de decisiones en materia de crédito es el siguiente:

. Definir el problema:

- Se otorga el crédito
- No se otorga el crédito

Si es lo primero, se continuará el proceso con los pasos siguientes:

. Objetivos que se persiguen:

- Una venta, pero principalmente la obtención de utilidades

. Reunir los datos necesarios:

- La investigación de crédito completa

. Examinar las alternativas posibles:

- Se otorga a 8, 10, 15, 20 ó 30; a 30 y 60; a 30, 60 y 90 días a un plazo mayor.
- Se estipularán intereses o no
- Se documentará o no la operación
- Se exigirá una garantía colateral; una hipotecaria, por ejemplo
- Se celebrará o no un contrato con reserva de dominio

. Examinar las consecuencias que cada una de estas alternativas presenten.

. Seleccionar el camino que mayores beneficios proporciona a la empresa.

. Tomar la acción requerida, y

. Vigilar los resultados.

3.6 LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO

Las políticas de crédito son las normas de conducta a las que deberá sujetarse, de manera especial, el personal asignado a esta área de las empresas, para que pueda ser otorgado. Las políticas dicen cómo debe procederse de manera general y aun en algunos casos y situaciones particulares.

Se establecen las políticas de crédito con el propósito de su otorgamiento, no al capricho del titular del Departamento de Crédito y Cobranzas y de otros ejecutivos de la empresa, y a su vez, que se cumpla en cada caso con los presupuestos básicos para su otorgamiento.

Uno de los objetivos es para utilizarlo como elemento de consulta par los casos de duda, así como para verificar si se ha cumplido con todos los requisitos estipulados par el otorgamiento de un crédito.

Otro de los objetivos del establecimiento de las políticas de crédito son los siguientes:

- Obtener a través de las ventas a crédito el máximo de utilidades posible.
- Con las menores pérdidas posibles
- Con el costo más bajo posible en cada operación, y
- Al más bajo costo departamental

3.6.1 LA DIFUSIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CREDITO

Las políticas de crédito deben ser conocidas por el personal que mantiene relaciones con el Departamento de Crédito y Cobranzas y por los terceros, clientes en particular. Pero este conocimiento debe estar restringido a lo que a cada quien interesa, dado que hay aspectos en sus lineamientos que no resulta conveniente hacerlos del dominio público.

Las políticas de crédito, así pues, deben ser comunicadas de la siguiente manera:

- . Al personal del propio departamento.
- . A los siguientes departamentos de la propia empresa:
 - Departamento de ventas
 - Departamento de contabilidad
 - Departamento de almacenes, de materiales o de abastecimientos
 - Departamento de embarques o de tráfico
 - A los clientes

La aplicación de las políticas de crédito puede ser de dos maneras:

- . Liberal, y
- . Restrictiva o conservadora.

Los factores que pueden influir para una aplicación liberal de las políticas de crédito son las siguientes:

- Cuando se tienen inventarios excesivamente elevados
- Cuando se desea crear un mercado par productos nuevos
- Cuando la instalación industrial exige la producción en fuertes volúmenes para operar sin pérdidas.
- Cuando declina la demanda del producto, o es temporal
- Cuando los cambios de moda o avances técnicos hacen obsoletos los productos
- Cuando las condiciones económicas generales son buenas
- Cuando se tiene excesiva competencia

Los factores que pueden afectar una aplicación restrictiva de las políticas de crédito son:

- Cuando las condiciones financieras de la empresa no pueden soportar la diseminación de sus ventas a crédito.
- Cuando se tengan muy bajos inventarios, que no es posible elevar
- Cuando exista muy fuerte demanda del producto.
- Cuando en el mercado haya peligro de sufrir grandes pérdidas.
- Cuando se vendan productos de tipo muy especial, o en condiciones muy particulares.

3.6.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS CONDICIONES DEL CRÉDITO

Los factores que influyen en las condiciones del crédito varían de una empresa a otra, pero pueden resumirse en los siguientes:

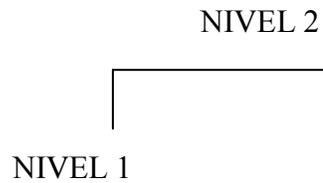
- . El tipo de producto de que se trate.
- . Las circunstancias que rodean al comprador.
- . La situación de la economía regional, nacional y en su caso, la mundial.

3.6.3 ESTRUCTURACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO

La estructuración de las políticas de crédito está fincada en tres aspectos:

- . El nivel del crédito.
- . El puesto que ha sido facultado para autorizarlo en cada caso, y
- . Los requisitos que deben cubrirse para ser otorgado.

Ejemplo para una pequeña empresa



NIVEL 1

Nivel de crédito: hasta \$10,000.00

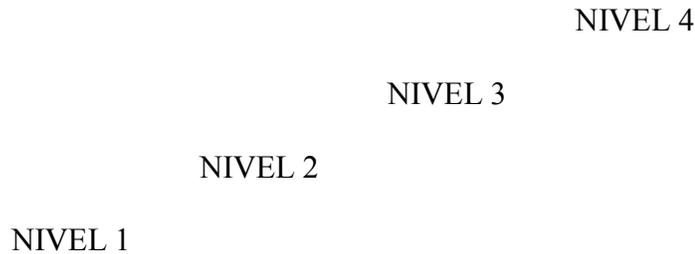
Puesto que autoriza: el gerente de crédito y cobranzas.

Requisitos que deben cubrirse:

- El pedido y/o solicitud de crédito.
- El informe o bien la opinión del agente de ventas, ya sea por escrito o bien dando su visto bueno en la solicitud de crédito.
- Investigación de referencias personales, comerciales y bancarias
- Visita al domicilio del cliente.
- Informe del cobrador profesional.
- Firma del otro cónyuge, conjuntamente, como responsable solidario de la operación.
- En aquellos casos que se juzgue prudente hacerlo, se puede documentar la operación y solicitar la firma de un avalista.

Ejemplo para una gran empresa

En este caso puede haber cuatro niveles:



NIVEL 1

Nivel de crédito: hasta \$40,000.00

Puesto que autoriza: gerente de crédito y cobranzas.

Requisito que deben cubrirse:

- El pedido y/o solicitud de crédito.
- El informe o bien la opinión del agente de ventas ya sea por escrito o bien dando su visto bueno en la solicitud de crédito.
- Investigación de las referencias personales, bancarias y comerciales.
- Visita al domicilio del cliente.
- Informe del cobrador profesional.
- Firma del otro cónyuge, conjuntamente, como responsable solidario de la operación.
- En aquellos casos que se juzgue prudente puede documentarse la operación y solicitarse la firma de un avalista.

3.6.4 OTROS ELEMENTOS DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO

Las políticas de crédito deberán incluir, además, entre otros elementos, lo siguiente:

- Deberán precisar que todos los créditos que otorgue la empresa estén autorizados por el Departamento de Crédito y Cobranzas.
- Deberán establecer el tiempo para que el Departamento de Crédito y Cobranzas resuelva respecto de las solicitudes de crédito turnadas por el departamento de ventas.
- Fijarán las bases para otorgar créditos foráneos así como las requeridas por la exportación.
- Indicarán quiénes deberán formar parte del comité de crédito.
- Señalarán si se cobrarán los gastos originados por la investigación de crédito.
- Determinarán los estudios del mercado y sus tendencias a fin de adecuar las políticas de crédito a las condiciones prevalecientes.
- Indicarán las condiciones que deberán reunirse para la cancelación de los créditos y los requisitos para ello.
- Fijarán el mínimo de embarques, tanto locales como foráneos.
- Precisarán cuál será el proceder de la empresa con respecto a los enganches, el tratamiento del IVA y su aplicación.
- Precisarán las condiciones para otorgar créditos al gobierno, a las empresas estatales y paraestatales así como los otorgamientos descentralizados y otros, sujetos a un tratamiento especial, tal como pueden ser las instituciones de beneficencia o de caridad, las dedicadas a colaborar en el desarrollo de la cultura, a las iglesias, a sus miembros representativos, etc.

3.7 SELECCIÓN DEL CRÉDITO

Las cuentas por cobrar de un producto normalmente representan 37% de sus activos circulares y 16% de sus activos totales. Con frecuencia están controlados por el administrador financiero de la empresa por medio de su participación en el establecimiento y administración de 1) **política de crédito** que comprende la determinación de la selección de crédito, normas de crédito y condiciones de crédito y 2) políticas de cobranza.

La política de **selección del crédito** consiste en establecer los lineamientos para determinar si se extiende crédito a un cliente y por cuánto se le debe conceder. La empresa debe desarrollar las fuentes de información crediticia apropiadas y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para el manejo eficiente de las cuentas por cobrar.

3.8 LAS CINCO CES DEL CRÉDITO

Los administradores de crédito con frecuencia emplean las **cinco Ces del Crédito** a fin de determinar la solvencia de un solicitante. Éstas comprenden cinco dimensiones: carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones de la manera siguiente:

1.- **Carácter** (reputación). El historial del solicitante para satisfacer sus obligaciones financieras, contractuales y morales. Historial de pagos en el pasado, así como cualquier juicio legal pendiente o resuelto contra el solicitante debe ser considerado para evaluar su carácter.

2.- **Capacidad**. La disposición del solicitante de pagar el crédito solicitado. El análisis de los estados financieros con énfasis especial sobre el índice de liquidez (solvencia) y el de endeudamiento son normalmente empleados para determinar la capacidad del solicitante.

3.- **Capital**. La solidez o situación financiera del solicitante se refleja por la posición de su propiedad. El análisis de la deuda del solicitante en relación con el capital social y sus índices de rentabilidad son a menudo utilizados para determinar su capital.

4.- **Colateral.** La cantidad de los activos que el solicitante tiene disponibles para asegurar el crédito. Cuanto mayor sea la cantidad de activos disponibles, más será la oportunidad de que un otorgante de crédito recupere sus fondos en el supuesto de que el solicitante no cumpla con el pago. La revisión del balance general del solicitante, el evalúo de sus activos y cualquier reclamo legal en contra de los activos del solicitante pueden considerar para evaluar su colateral.

5.- **Condiciones.** Comprende la situación económica y empresarial actual, así como circunstancias específicas que afecten cualquiera de las partes en la transacción de crédito. Por ejemplo, si el otorgante de crédito tiene un inventario en exceso de un artículo que el solicitante desea comprar a crédito, estará en disposición de vender en términos más favorables a solicitantes menos solventes. El análisis general de las condiciones económicas y comerciales, así como las circunstancias especiales que podrían afectar al solicitante o al otorgante de crédito, se efectúa a fin de evaluar las condiciones.

El gerente de crédito normalmente fija su atención en las primeras dos Ces carácter y capacidad, ya que representan los requerimientos básicos para extender el crédito a un solicitante. La consideración de las últimas tres Ces, capital, colateral y condiciones, es importante en la estructuración de los acuerdos de crédito y en la toma de la decisión final del crédito, las cuales son afectadas por la experiencia y el juicio del gerente de crédito.

3.9 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL CRÉDITO

Las empresas establecen procedimientos fijos para el empleo del análisis de crédito: la evaluación de las solicitudes de crédito. No basta con determinar la solvencia de un cliente, sino también estimar la cantidad máxima de crédito que puede otorgársele. Una vez resuelto esto, la compañía puede establecer una línea de crédito, cantidad máxima que un cliente puede adeudar en un determinado momento. Las líneas de crédito sirven para evitar la necesidad de comprobar el crédito de un cliente importante cada vez que éste efectúe una compra a crédito. Los procedimientos para analizar la información crediticia y las condiciones económicas involucradas en dicho análisis son:

Procedimientos

Se pueden emplear los estados financieros y el registro mayor de cuentas por pagar del solicitante de crédito para calcular su “periodo de pago promedio”. Este valor puede compararse con las condiciones de crédito actualmente extendidas para la empresa. Para clientes que solicitan grandes cantidades o líneas de crédito amplias, se debe de realizar un análisis detallado de la liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad de la empresa solicitante, a partir de los estados financieros pertinentes.

Uno de los aspectos clave en la decisión final de crédito es el juicio subjetivo del analista financiero en relación con la solvencia de la empresa solicitante. La experiencia proporciona una “intuición” de los aspectos que descalifican la calidad de las operaciones de determinada compañía. El analista añadirá su conocimiento del carácter de la administración del solicitante, así como las referencias de los proveedores y las pautas del desempeño del pasado de la compañía en turno. Entonces podrá decidirse si el crédito se otorga o no, e incluso que cantidad de crédito extender. Con frecuencia estas decisiones son afectadas por un comité de revisión de crédito, más que por un solo individuo.

Consideraciones Económicas

No importa si el departamento de crédito de la empresa está evaluando la solvencia de un cliente deseoso de crédito para una transacción específica, o de aquel cliente regular, a fin de establecer una línea de crédito, los procedimientos son los mismos. La única diferencia es la profundidad del análisis. No sería sensato que una compañía gastara \$100 para investigar la solvencia de un cliente que efectúa una compra única de \$40; pero gastar \$100 para una investigación crediticia sería una buena inversión en caso de que el cliente pudiera hacer compras a crédito por \$60,000 al año.

3.9.1 VARIACIONES DE LAS NORMAS DE CRÉDITO

Las **normas de crédito** constituyen los criterios mínimos para otorgar crédito a un cliente.

El enfoque es determinar que tan restrictiva es la política general de la empresa.

Comprender las variables fundamentales que deben considerarse cuando una empresa se proponga ampliar o restringir sus normas de crédito proporcionará una idea general de los tipos de decisiones involucradas.

Variables Fundamentales

Las variables principales que deben tenerse en cuenta cuando se evalúan los cambios propuestos en las normas de crédito son 1) volumen de ventas, 2) inversión en las cuentas por cobrar y 3) gastos por cuentas incobrables.

4.1 CONCEPTO

Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo. ¹⁾

Las cuentas por cobrar representan un crédito principalmente originado por la venta de mercancía por servicios prestados sin más evidencia de la operación que el pedido de compra hecho por el cliente o bien el contrato de compraventa y la recepción de la mercancía o servicio que se ha proporcionado. A estos créditos se les denomina cuenta abierta ya que operan bajo una línea de crédito basada en la solvencia del deudor y la confianza.

Los documentos por cobrar tienen generalmente como origen las cuentas por cobrar del deudor, y en adición firma los documentos títulos de crédito con los que ejerce el derecho literal y autónomo que en ellos se consigna. Los documentos pueden ser letras de cambio, pagarés y tiene la ventaja que, además de existir un compromiso legal implícito en el documento, se puede obtener crédito contra ellos.

Existen otras cuentas por cobrar que se generan por otras fuentes distintas de las originadas por la venta de mercancías o servicios, como pueden ser los préstamos o anticipos a funcionarios y empleados, las reclamaciones a compañías de seguros o por devolución de impuestos por anticipos excesivos, venta de maquinaria, equipo, intereses por cobrar, transacciones, etc.

1) boletín C-3 de la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

4.2 VALUACIÓN

De acuerdo con el Principio de valor histórico contenida en el boletín sobre el “Esquema de la teoría básica de la contabilidad financiera”, las cuentas por cobrar deben computarse al valor pactado originalmente del derecho exigible. Atendiendo al principio de realización del mismo boletín, el valor pactado deberá modificarse para reflejar lo que en forma razonable se espera obtener en efectivo, especie, crédito o servicios, de cada una de las partidas que lo integran; esto requiere que se le de efecto a descuentos y bonificaciones pactadas, así como a las estimaciones por irrecuperabilidad o difícil cobro.

Para cuantificar el importe de las partidas que habrán de considerarse irrecuperables o de difícil cobro debe efectuarse un estudio que sirva de base para determinar el valor de aquellas que serán deducidas o canceladas y estar en posibilidad de establecer o incrementar las estimaciones necesarias, en previsión de los diferentes eventos futuros cuantificables que pudieren afectar el importe de esas cuentas por cobrar, mostrando de esa manera, el valor de recuperación estimado de los derechos exigibles.

Los incrementos o reducciones que se tengan que hacer a las estimaciones, con base en los estudios de evaluación, deberán cargarse o acreditarse a los resultados del ejercicio que se efectúan.

Las cuentas por cobrar en moneda extranjera deberán valuarse al tipo de cambio bancario que este en vigor a la fecha de los estados financieros.

4.3 REGLAS DE PRESENTACIÓN

Considerando su disponibilidad las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas como de exigencia inmediata o a corto plazo, y a largo plazo. Se consideran como cuentas por cobrar a corto plazo, aquellas cuya disponibilidad es inmediata dentro de un plazo no mayor a un año posterior a la fecha del balance, con excepción de aquellos casos en que el ciclo normal de operaciones exceda de este periodo, debiendo en este caso hacerse la revelación correspondiente en el cuerpo del balance general o en una nota de los estados financieros.

Las cuentas por cobrar a corto plazo deben presentarse en el balance general como activo circulante inmediatamente después del efectivo y de las inversiones de valores negociables la cantidad a vencer a más de un año o del ciclo normal de las operaciones, deberán presentarse fuera del activo circulante.

Atendiendo a su origen se pueden formar dos grupos de cuentas por cobrar:

- a) A cargo de clientes
- b) A cargo de otros deudores

Dentro del primer grupo se deben presentar los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, derivados de la venta de mercancías o prestación de servicios que representen la actividad normal de la misma.

En el caso de servicios, los derechos devengados deben presentarse como cuentas por cobrar a un cuando no estuvieren facturados a la fecha de cierre de operaciones de la entidad.

En el segundo grupo deberán mostrarse las cuentas y documentos por cobrar a cargo de otros deudores, agrupándolas por concepto y de acuerdo con su importancia.

Estas cuentas se originan por transacciones distintas aquellas para las cuales fue constituida la entidad tales como: Préstamos a accionistas a funcionarios y empleados, reclamaciones, venta de activo fijo, impuestos pagados en exceso, etc. Si los montos involucrados no son de importancia, pueden mostrarse como otras cuentas por cobrar.

Las cuentas a cargo de compañías tenedoras, subsidiarias, afiliadas y asociadas deben presentarse en renglón por separado dentro del grupo cuentas por cobrar, debido a que frecuentemente tienen características especiales en cuanto a su exigibilidad. Si se consideran que estas cuentas no son exigibles de inmediato y que sus saldos más bien tienen el carácter de inversiones por parte de la entidad, deberán clasificarse en capítulo especial del activo no circulante.

Los saldos acreedores en las cuentas por cobrar, deben clasificarse como cuentas por pagar, si su importancia relativa lo amerita.

Los intereses devengados, así como los costos y gastos incurridos reembolsables, que se deriven de las operaciones que dieron origen a las cuentas por cobrar, deben considerarse como parte de las mismas.

Los intereses por cobrar no devengados que hayan sido incluidos formando parte de las cuentas por cobrar, deben presentarse deduciéndose del saldo de la cuenta en la que fueron cargados.

Cuando el saldo en cuentas por cobrar de una entidad, incluyan partidas importantes a cargo de una sola persona física y moral, su importe deberá mostrarse por separado dentro del rubro genérico cuentas por cobrar, o en su defecto, relevarse a través de una nota a los estados financieros.

Cuando existan cuentas por cobrar y por pagar a la misma persona física o moral, deberán cuando sea aplicable, compensarse para efectos de presentación en el balance general, mostrando el saldo resultante como activo o pasivo según corresponda.

Las estimaciones por cuentas incobrables, descuentos, bonificaciones, etc., deben ser mostradas en el balance general como deducciones a las cuentas por cobrar, en caso de que se presente el saldo neto debe mencionarse en nota a los estados financieros el importe de la estimación efectuada.

Debe quedar claramente establecido en el balance general o en las notas de los estados financieros la situación de las cuentas por cobrar con respecto a gravámenes de cualquier tipo que recaigan sobre ellas, restricciones que tengan que estar condicionada su recuperabilidad o terminación de otras, prestación de servicios, etc.

Cuando existan cuentas y documentos por cobrar en moneda extranjera debe revelarse este hecho en el cuerpo del balance general o en una nota a los estados financieros.

Tratándose de cuentas por cobrar a largo plazo deberán indicarse los vencimientos y tasas de interés, en su caso.

Deberá revelarse el monto del pasivo contingente para la entidad, por documentos y cuentas por cobrar vendidos o descontados con responsabilidad para la entidad.

Los saldos a cargo de propietarios, accionistas o socios de una entidad, que representen capital suscrito no exhibido, no deberán incluirse dentro del rubro de cuentas por cobrar.

4.4 POLÍTICAS DE COBRANZA

Las políticas de cobranza de una empresa son los procedimientos para el cobro de las cuentas pendientes cuando éstas se vencen. La eficacia de esta política pueda evaluarse parcialmente al observar el nivel de los gastos por cuentas incobrables. Este nivel depende no solo de la política de cobranza sino también de las políticas empleadas en la extensión del crédito. Si se supone que el nivel de las cuentas incobrables atribuible a la política de crédito es relativamente constante, al incrementar los gastos de cobranza se pueden reducir las cuentas incobrables. Dentro de los métodos más generalizados para evaluar las políticas de crédito y cobranza se encuentran el índice del periodo de cobranza promedio y la antigüedad de cuentas por cobrar.

4.5 ANTIGÜEDAD DE CUENTAS POR COBRAR

El análisis de antigüedad es una técnica que indica la proporción del saldo de cuentas por cobrar que han estado vigentes por un periodo específico. Al destacar irregularidades el analista puede descubrir la causa de las diferencias del crédito y de cobranza. El análisis de antigüedad requiere que las cuentas por cobrar de la empresa se dividan en grupos con base en su fecha de origen esta división es por lo general efectuada sobre una base mensual, que abarca los tres o cuatro meses inmediatamente anteriores.

4.6 TÉCNICAS DE COBRANZA

Se dispone de diversas técnicas de cobranza. Conforme se vence y atrasa más una cuenta, la gestión de cobro se hace más personal y estricta. Las técnicas básicas son presentadas en el orden normalmente seguido por el proceso de cobranza.

Notificación por escrito

Después de que una cuenta se atrasa cierto número de días, la empresa envía un escrito cortes en el cual le recuerda al cliente de su compromiso. Si la cuenta no es pagada dentro de cierto límite después de la primera notificación por escrito, se envía una segunda más exigente. Esta carta podrá ser seguida por otra si fuese necesario. Las notificaciones de cobranza por escrito son el primer paso en el proceso de cuentas vencidas.

Llamadas telefónicas

Si las notificaciones por escrito resultan infructuosas, se puede hacer una llamada personal al cliente para exigirle el pago inmediato. Si este aduce una excusa razonable, se puede convenir en extender el periodo de pago. Una llamada del abogado de la compañía también puede ser útil si los demás recursos no han funcionado.

Visitas personales

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

Mediante agencias de cobranza

La empresa puede recurrir a una agencia de cobranzas o un abogado para que estos se encarguen de las cuentas por cobrar. Normalmente los honorarios por estos servicios son altos; la empresa puede recibir menos del 50% del importe de las cuentas cobradas de esta manera.

Recurso legal

El recurso legal es el paso mas extremo en el proceso de cobranza. Es la alternativa al uso de la agencia de cobros. No solo es caro este recurso, sino también podría forzar al deudor a declararse en bancarrota, reduciéndose así la posibilidad de negocios con él en el futuro, sin que garantice el pago final de las deudas vencidas.

4.7 FACTORAJE DE CUENTAS POR COBRAR

El **factoraje de cuentas por cobrar** comprende la venta directa de cuentas por cobrar a un factor u otra institución financiera. Un factor es una institución financiera que compra cuentas por cobrar a las organizaciones de negocios. El factoraje de cuentas por cobrar es similar a solicitar un préstamo mediante cuentas por cobrar como garantía.

Un convenio de factoraje por lo regular especifica las condiciones exactas, los cargos y procedimientos para la compra de una cuenta. El factor, como el prestamista con cuentas por cobrar pignoradas, selecciona de las cuentas que ha de comprarse, sólo aquellas que representen riesgos crediticios más aceptables. Cuando el empleo del factoraje se hace de manera continua, el factor se encargará de tomar las decisiones de crédito de la empresa, ya que esto garantiza la aceptabilidad de las cuentas.

El factoraje se conduce a base de notificación, esto es, que el factor recibe el pago de las cuentas directamente del cliente. Además, la mayor parte de las ventas de cuentas por cobrar a un factor se realiza sin responsabilidad. Esto significa que el factor acepta todos los riesgos crediticios. Así, la cuenta adquirida resulta ser incobrable, el factor debe absorber la pérdida. No suele requerírsele al factor que pague a la empresa sino hasta que se liquide la cuenta o el último día del periodo de crédito, lo que ocurra primero.

El factor establece una cuenta similar al vencimiento, el factor deposita el dinero en la cuenta de la empresa la cual tiene la libertad de hacer los retiros conforme sea necesario. Si la empresa deja el dinero en la cuenta, se produce un excedente sobre el cual el factor pagará intereses. En otros casos, el factor puede pagar anticipos a la empresa por cuentas no cobradas, las que aún no vencen. Tales anticipos representan un saldo negativo en la cuenta de la empresa, sobre el cual se cobran intereses.

Los costos del factoraje incluyen comisiones, intereses cargados sobre anticipos e intereses obtenidos sobre el excedente. El factor deposita en la cuenta de la empresa el valor contable de las cuentas compradas, menos las comisiones, cuando tales cuentas vencen. Las comisiones son por lo general, establecidas con un descuento de 1 a 3% el valor contable de las cuentas por cobrar factorizadas. El interés cargado sobre anticipos suele ser de 2 a 4% por encima de la tasa preferencial. Se carga sobre la cantidad real del anticipo. Por otra parte, el interés pagado sobre los excedentes o cuentas de saldos positivos dejado con un factor suele ser de 0.5% mensual. Una de las ventajas del factoraje es la capacidad que le proporciona a la empresa de convertir sus cuentas por cobrar en efectivo inmediatamente, sin tener que preocuparse de pagar.

4.8 EL PROCESO DE COBRANZA

Esta constituido por una serie de pasos, los que habituales, muchas veces se realizan de manera rutinaria en los departamentos de crédito y cobranza. Tales son:

- ⇒ Preparación de la cobranza.
- ⇒ Entrega de la cobranza.
- ⇒ Tiempo para que el Cobrador Profesional prepare su cobranza.
- ⇒ El trabajo de Cobrador Profesional.
- ⇒ Entrega de la cobranza por el Cobrador Profesional.

Preparación de la cobranza

La preparación de la cobranza debe hacerse en el Departamento, ya sea el día anterior o a primera hora del día.

Para efectos de que se haga una preparación adecuada, es conveniente efectuar las llamadas telefónicas que se consideren necesarias, a fin de obtener la información adecuada. Esto puede ser así:

- Para que retengan algún cheque que habrá de ser recogido después del cierre de la caja.
- Para indagar si está programado el pago.
- Para facilitar a algún pagador por algún suceso importante, como puede ser su santo, su cumpleaños, etc.

La Cobranza del día deberá incluir lo siguiente:

- Documentos para firma de aceptación.
- Documentos por cobrar
- Contra recibos.
- Facturas y notas de mostrador de pago inmediato.
- Facturas a revisión.
- Canje de facturas por Documentos cobrables.
- Cheques devueltos por insuficiencia de fondos.

Además de lo anterior, en el Departamento de Crédito y Cobranza deberá procederse de la siguiente manera:

- Se deberán revisar los antecedentes anotados por el Cobrador en las relaciones de cobranza o en los cobros acerca de situaciones especiales de los clientes.
- Se deberán revisar los pedidos recientes para checar que no hay acuerdos o tratos especiales con los clientes, tales como pueden ser a partir de qué fecha deberá iniciar la cobranza de la cuenta.
- Deberá verificarse si hay algún documento pendiente de ser firmado por los clientes o bien cheques devueltos por insuficiencia de fondos, para que los lleve el cobrador y sean requisitados y cobrados respectivamente.
- Es muy importante averiguar si aquello que obstaculiza el cobro de alguna cuenta se ha resuelto, tal como puede ser el caso de una garantía no otorgada.

- Deberán prepararse instrucciones especiales para el Cobrador, como una cobranza que urge, un documento que hay que llevar para recabar la firma del cliente a determinada hora, etc.
- En caso de que se trate del último pago de un cliente, deberá incluirse en la cobranza la factura correspondiente, siempre que éste sea el sistema de la empresa.
- Si alguna factura que se envió a revisión fue devuelta por contener errores o porque no fue elaborada en el número de copias adecuado, deberá recabarse la ya corregida para ser incluida en la cobranza.
- Con el objeto de que las instrucciones al Cobrador sean completas, tendrá que consultarse el último Análisis de Antigüedad de saldos.
- En relación al horario, deberá indicarse al Cobrador el correspondiente a los clientes nuevos o bien aquellos cambios operados por los deudores en su régimen de pagos.
- Si la cobranza es a personas físicas o bien el Gerente General de una empresa o algún otro funcionario de ella conectado con los pagos que no dan la cara, es conveniente que el Cobrador sea frustrado acerca de sus características físicas pues pudiera estar tratando con el interesado y decir que él no es él.
- Deberán darse al Cobrador instrucciones con respecto al pago con cheques o cheques posfechados, tratándose de clientes marrulleros a la cobranza pueden evaluarse.

4.9 INVERSION EN CUENTAS POR COBRAR

El mantener cuentas por cobrar implica un costo para la empresa. Tal costo es atribuible a las oportunidades no aprovechadas de percibir utilidades que resultan de los fondos congelados en las cuentas por cobrar de la empresa, tanto más alto será el costo de mantenerlas y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus normas de crédito, el volumen de las cuentas por cobrar se incrementa, al igual que su costo de mantenimiento (inversión). Este cambio resulta del incremento en las ventas y los periodos de cobranza más largos, debido a que los pagos en promedio de los clientes con crédito son más lentos. También ocurre lo contrario si las normas de crédito se restringen. Así que con la ampliación en las normas de crédito se espera que incida negativamente en las utilidades a causa de costos mayores que implica mantener las cuentas por cobrar, en tanto que restringir las normas de crédito afectaría de manera positiva las utilidades como resultado de los costos más bajo de mantener las cuentas por cobrar.

Antecedentes de Grupo Orión

Hablar de grupo Orión, es adentrarse en un mundo de productos enfocados al sector más marginado de México y toda Latinoamérica de una empresa que se ha adecuando al medio ambiente que la rodea, los constantes cambios y progresos en la tecnología; además de un mercado voraz.

Si cualquiera de nosotros prestamos atención cuando viajamos por cualquier avenida de los barrios populares de la Ciudad de México, es un hecho que encontramos en casi cada esquina un Orión, pero para comprender mejor a esta empresa conozcamos parte de su historia.

Orión fue fundado en 1950 por Héctor Rocha Rojas como una fábrica de transmisores de radios. En 1952, su hijo Héctor Rocha Linares fue nombrado Director General de esta naciente empresa que en ese momento contaba con setenta empleados.

En ese mismo año revoluciona la industria de aparatos electrónicos en nuestro país, al ser la primera empresa mexicana en fabricar televisores.

En 1954 Orión comenzó a vender sus productos directamente al consumidor mediante vendedores de puerta en puerta.

Durante ese año se inicia su programa de ventas a crédito y da como fruto que en 1957 comenzara la apertura de tiendas propias, incorporando un sistema de ventas a crédito en abonos y para 1958 ya contaba con seis tiendas.

Orión comenzó a ser una empresa rentable y con grandes deseos de expansión lo cual es confirmado en 1963 al obtener su primer crédito con un banco extranjero.

La empresa no se estanca y sigue creciendo para 1968 ya cuenta con 12 tiendas y al siguiente año siendo una empresa visionaria formó un departamento de sistemas, anticipando la necesidad futura de información computarizada.

Orión se ha adaptado a los problemas económicos que han afectado a nuestro país, como fue la devaluación del peso en 1976 después de mantenerse estable por veintidós años, genera que cambie su estrategia, expandiéndose mediante la apertura de tiendas mas pequeñas y cambiando su política de ventas a solo de contado.

En 1981 el hijo de Héctor Rocha L., Roberto Rocha empieza a trabajar en Orión. Esto genera que en 1987 Héctor Rocha Linares se retire dejando a Orión con cincuenta y nueve tiendas y con más de dos mil empleados. Roberto Rocha fue nombrado presidente de Orión.

MISIÓN

“Mantener la capacidad de ofrecer a nuestros clientes productos básicos a un precio justo, y ganarnos su lealtad a través del Servicio. Esto lo logramos mediante la apertura de tiendas en nuevos vecindarios, incrementando nuestra participación de mercado”.

Crear valor para todos nuestros accionistas mediante un crecimiento rentable y sostenido.

Este se logra:

- Proporcionando bienes y servicios básicos de calidad al mejor precio.
- Operando una red de tiendas especializadas de calidad.
- Integrando un equipo de trabajo comprometido, en un ambiente que favorezca su desarrollo humano.

VISIÓN

El éxito de éste negocio radica en una visión optimista de las posibilidades de México y América Latina, así como en un equipo de trabajo con talento y creatividad.

El continuo éxito de Gripo Orión se basa en una serie de factores que se colocan a la vanguardia de la competencia:

- 1.- Un sistema de crédito, único en su ramo, diseñado especialmente para satisfacer las necesidades de la clase media;
- 2.- Una sofisticada y moderna red de distribución nacional;
- 3.- Productos y servicios de vanguardia que permitan cumplir con el compromiso del progreso de los clientes;
- 4.- Una agresiva campaña de publicidad y promoción tomando ventaja de nuestras marcas poderosas.

“Ser la empresa líder de Crédito y de Contado en toda Latinoamérica en aparatos electrodomésticos y muebles”.

5.4 NUEVA ESTRATEGIA DE CRÉDITO

Al paso del tiempo las tiendas del grupo Orión se han distinguido por la calidad de sus productos y servicios, así nace la tradición de compra en los clientes; por otra parte esto ha generado desarrollo y consolidación en la empresa, no solo en México, también se ha establecido en cinco países más; Guatemala, Honduras, República del Salvador, República Dominicana y República del Perú, por eso su futuro es el reflejo de su historia.

Con el rápido avance de la tecnología y competidores sus clientes son más exigentes cada día, el mercado mas agresivo y se debe dar una respuesta a estos retos; por ello se ha desarrollado una estructura sólida que permita genera estos cambios, que impulse al crecimiento y la demanda de los mercados.

Para enfrentar este reto es necesario que los recursos humanos de la empresa se conviertan en agentes de cambio, mejorando la calidad y servicio en la atención del cliente adaptándose a los nuevos procesos y sistemas que se generan.

Con la implementación de regionales se pretende que cada dirección de zona opere en forma multicanal esto quiere decir que se podrán administrar y controlar cuentas de los diferentes canales de venta.

Esta nueva estrategia permitirá reborderar en forma administrativa y operativa los procesos que participan en la tienda, con el fin de obtener la satisfacción total de los clientes.

Por otro lado permitirá seleccionar, ofrecer y asegurar el abastecimiento de los productos y servicios que son demandados por ellos.

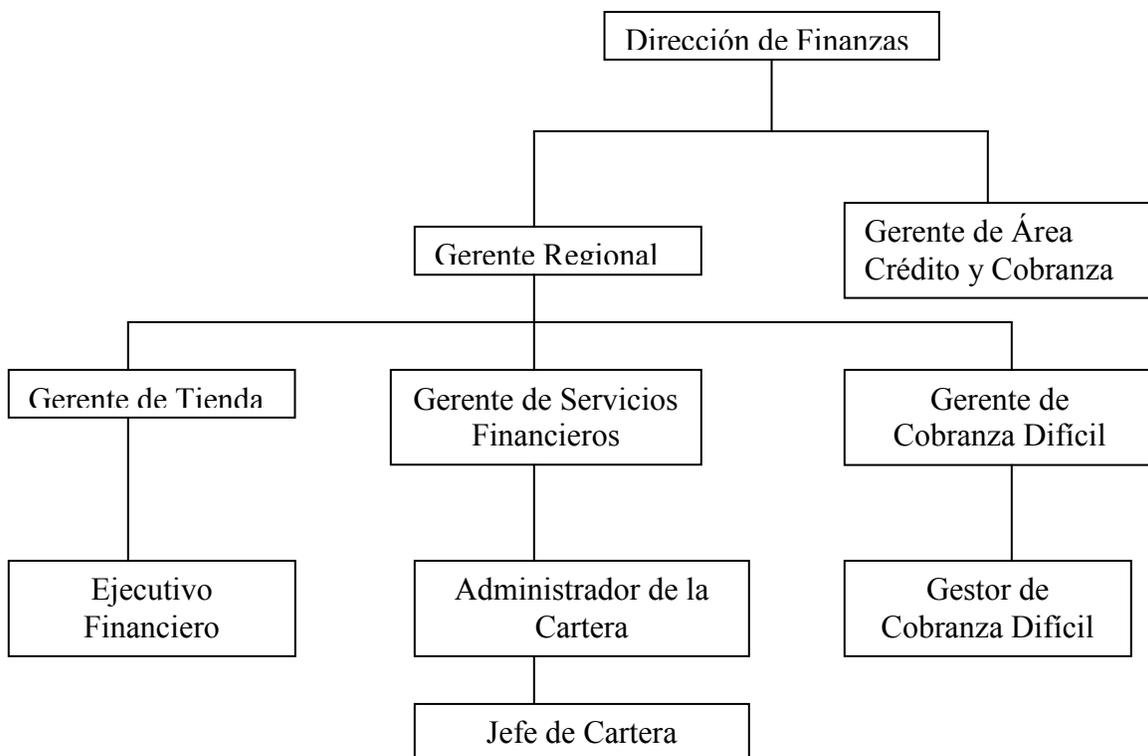
La nueva estrategia genera una respuesta más eficiente y rápida para atender de inmediato los requerimientos de la propia operación, se han creado nuevos puestos con la finalidad de dar un servicio con más calidad.

5.4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las condiciones que el mercado presenta hoy en día son cambiantes a cada momento, es necesario estar preparados para enfrentarlas, por ello grupo Orión tiene una organización muy dinámica donde cada uno de sus integrantes es especialista en lo que realizan, esta estructura es eficiente y está integrada para que en el futuro sean líderes en el mercado.

5.4.2 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

Con base en las necesidades propias del plan, algunos de los puestos se han transformado para dar lugar a nuevos conceptos en la estructura organizacional de crédito a nivel dirección de ventas de cada zona los cuales se conforman de la siguiente manera:



Descripción de un departamento de Crédito y Cobranza:

5.4.3 REGIONAL DE CRÉDITO

Al proceso de centralizar todas las operaciones relacionadas a los créditos otorgados dentro de un área específica se le conoce como Regional de Crédito.

Al realizar ésta centralización de operaciones en una Regional de Crédito, se puede ofrecer un mejor servicio a los clientes, convirtiendo la operación en multicanal, esto quiere decir que en la Regional de Crédito se podrán consultar todas las cuentas de crédito de los diferentes canales de venta.

Este cambio permite establecer y fortalecer los lazos de confianza con los clientes, se da un seguimiento más personalizado a las operaciones de crédito por medio del jefe de cartera, generando un compromiso de lealtad mutuo, entre el cliente y la empresa.

Con el establecimiento de una Regional de Crédito se tiene información permanente de los clientes, aún y cuando no se encuentren activos en la sucursal, este cambio permite dar a cliente una respuesta más rápida y eficiente, atendiendo de inmediato las necesidades de la operación.

A continuación mostramos la descripción de algunos puestos del área de Crédito y Cobranza:

5.4.4 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Gerente de Servicios Financieros

El Gerente de Servicios Financieros, tiene como objetivo evaluar la imagen, conocimiento y aceptación de los Productos Financieros y las promociones vigentes dentro de la plaza, debe lograr la satisfacción total con el cliente, garantizando el cumplimiento y logro de las cuotas de Servicios Financieros, dirige la parte de cobranza directa, debe sugerir estrategias para la recuperación de cartera así como el incremento de cuentas nuevas y la motivación de la recompra.

Funciones en Crédito y Cobranza

-  Elaboración de un plan integral de trabajo (diario, semanal, quincenal y mensual).
-  Administrar y supervisar la operación de crédito a través de los Administradores de la Cartera y Ejecutivos Financieros.
-  Planeación y coordinación de roles de trabajo, descansos y vacaciones de Administradores de la Cartera.
-  Establecer estrategias de venta a crédito a través de recompras y créditos de apertura.

- ☀ Elaboración de cuotas y metas de recuperación de cartera y apertura de créditos.
- ☀ Integración y comunicación constante con el Gerente Regional, planes de venta a través de recompras y créditos de apertura.
- ☀ Verificación de documentación en archivo (tienda), sobre créditos de reciente apertura.
- ☀ Generación de listado de clientes con posibilidades de recompra.

Elaboración de reportes Estadísticos:

- ⌘ Comportamiento de la cartera.
- ⌘ Porcentaje sobre la autorización de créditos de apertura.
- ⌘ Análisis sobre el comportamiento de créditos autorizados en un periodo de 20 días.
- ⌘ Análisis sobre la calidad y servicio a clientes.
- ⌘ Análisis sobre la mezcla de ventas Crédito vs. Contado.
- ⌘ Análisis sobre la productividad diaria.
- ⌘ Análisis de cartera asignada a Administradores y Jefes de la Cartera.
- ⌘ Supervisión sobre la operación de cada uno de los Administradores de la Cartera.
- ⌘ Análisis sobre los resultados obtenidos por la verificación telefónica vs. La investigación de los Jefes de la Cartera.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Gerente de Cobranza Difícil

El Gerente de Cobranza Difícil, tiene como objetivo el controlar la asignación de cuentas a Gestores con un atraso de 10 a 20 semanas y las cuentas a Despachos de Cobranza Extrajudicial mayor a 21 semanas; garantizando el logro y cumplimiento de las cuotas asignadas mediante la planeación de estrategias de recuperación.

Funciones en Cobranza Difícil

-  Elaboración de un plan integral de trabajo en forma diaria, semanal, quincenal y mensual.
-  Monitoreo y canalización de problemas diversos.
-  Planeación sobre la asignación de roles de trabajo, descansos y vacaciones.
-  Administrar y supervisar la recuperación de cartera a través de Gestores de Cobranza Difícil y si se cuenta con despachos se envía una parte.
-  Seguimiento y elaboración de cuotas y metas de recuperación de cartera.
-  Análisis de cartera asignada a Gestores de Cobranza Difícil.
-  Análisis de reportes estadísticos sobre el comportamiento de cartera por Gestor.
-  Analizar gestiones del día anterior.
-  Supervisión de los recibos de cobro a través de arqueos.

 Verificar que se rindan los cortes parciales de acuerdo al programa de tiendas asignadas.

 Tomar acciones sobre las claves que reportan los Gestores de Cobranza Difícil.

	Cambio de domicilio
	Falta de servicio
	Fallecidos
	Insolventes

DESCRIPCION DE PUESTOS

Administrador de Cartera.

Asegurar el cumplimiento de las metas de colocación de créditos nuevos, así como el control y calidad de las autorizaciones; de igual forma debe diseñar estrategias de recuperación para la cobranza de 2 a 9 semanas evitando la caída a Cobranza Difícil.

Operación de Crédito

-  Elaboración de un plan integral de trabajo.
-  Nivelar las cargas de trabajo entre los Jefes de la cartera.
-  Controlar los activos fijos y su documentación.
-  Controlar la asistencia, horarios, descansos y bajas de su plantilla de Jefes de la Cartera.
-  Analizar las rutas de investigación y cobranza para la asignación de cartera.

DESCRIPCION DE PUESTOS

Jefe de la Cartera

El jefe de Cartera tiene la responsabilidad de mejorar la calidad de la cartera que tiene asignada, mediante la adecuada autorización de Crédito y la oportuna recuperación de cuentas de 2 a 9 semanas de atraso.

FUNCIONES

Investigaciones de Crédito

- ☆ Calificación de créditos.
- ☆ Preparar rutas de trabajo.
- ☆ Verifica que tenga su material de trabajo.
- ☆ Registra en el sistema las gestiones del día.
- ☆ Comenta con su Administrador el trabajo del día.
- ☆ Acude a la central a final del día.

Autorización de Crédito

- ☞ Cumplimiento de la colocación de créditos de apertura.
- ☞ Acude al domicilio del cliente.
- ☞ Recaba datos para el otorgamiento de crédito.

Gestiones de Crédito

- ✚ Captura de investigaciones, cobranza y cortes parciales.
- ✚ Preparar rutas de trabajo.
- ✚ Realizar gestiones en el domicilio del cliente.
- ✚ Cubre cuotas de cobranza, cuentas inactivas, cuentas nuevas.

DESCRIPCION DE PUESTOS

Gestor de Cobranza Difícil

Recuperación de cartera de 10 a 20 semanas, así como dar solución a cada una de ellas, evitando la caída a la Cobranza Extrajudicial.

FUNCIONES

Recuperación de Cobranza Difícil

- ⇒ Recuperación de efectivo o aplicación de RMD. Apoyo a localización de cuentas difíciles.
- ⇒ Recuperación de clientes difíciles con promesas de pago por sistemas.
- ⇒ Recuperación de cuentas difíciles (evitar cuentas a legal).
- ⇒ Cubrir cuotas de cobranza.
- ⇒ Disminuir el porcentaje de inactividad.
- ⇒ Preparar rutas de trabajo.
- ⇒ Registra en sistema las gestiones del día.
- ⇒ Cubrir cuotas de cobranza, cuentas inactivas.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Ejecutivo Financiero

El Ejecutivo Financiero tiene como objetivo elaborar y verificar solicitudes de crédito, consultar información del cliente en consulta local, informar al cliente del proceso de verificación de datos y la autorización de crédito, la recepción, control y administración de los documentos entregados por el cliente para el expediente de crédito y la custodia de los mismos; así mismo tiene la facultad de autorizar los créditos en Recompra.

FUNCIONES

Crédito

- ◇ Seguimiento a estrategias de ventas a través de las recompras y créditos nuevos.
- ◇ Control y custodia de archivo en tienda, sobre créditos activos y archivo muerto.
- ◇ Generación de listados de clientes con posibilidades de recompra.
- ◇ Revisión de solicitud de crédito para su trámite.
- ◇ Validar información del solicitante contra la investigación del Jefe de Cartera.
- ◇ Mantener una comunicación vía telefónica con el solicitante, para conocer la atención y el servicio prestado.

Cobranza

Dar continuidad a la labor de cobranza efectuada por el Jefe de Cartera o Gestor para la recuperación de cartera.

5.5 AUTORIZACIÓN DE CRÉDITO DE ACUERDO A POLÍTICAS

1.- DEFINICIÓN DE CRÉDITO

Es la adquisición de un bien o servicio, a pagar en un plazo determinado a través de la firma de un contrato y un pagaré.

El crédito esta sujeto a la autorización del Jefe de Cartera.

2.- POLITICAS

Normas que se determinan por un grupo o empresa, para delimitar las funciones y facultades del personal que las integra.

Mantenerse actualizado en las políticas de Crédito

Es de suma importancia mantenerse actualizado en los cambios de políticas liberados por Organización y Métodos. Se debe tener la información por puestos y perfiles, de manera que cada uno de los que intervienen en las operaciones de Crédito domine su área.

El Gerente de tienda deberá, tener un archivo para guardar los cambios y consultarlas en un futuro, o mostrarlas al auditor en caso de requerirlas.

3.- FACULTADES PARA LA AUTORIZACIÓN DE CRÉDITO

El Jefe de Cartera, es el único facultado para calificar y autorizar Créditos Nuevos.

Es responsabilidad del Jefe de la Cartera revisar los Créditos que fueron autorizados en su ausencia, y cuando exista cualquier anomalía; debe indicársele a la persona responsable para su corrección o en última instancia elaborar un memorando deslindando responsabilidades, soportado con firmas para cualquier aclaración ante auditoría.

4.- OPCIONES DE VENTA

En la actualidad se manejan cuatro tipos de venta y cada una de ellas aplica una manera muy especial dentro de los diferentes canales de venta, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.

Contado:

Es el pago que se realiza al 100% por el valor de un artículo y/o servicio, en el momento en que se esta adquiriendo.

Apartafácil: (Apartado)

Es la venta de un artículo en donde se "congela" el precio de contado, a través de un pago inicial del 10% y el cliente tiene un plazo de 3 meses como máximo para liquidar el costo del artículo.

Crédito normal

Es la venta a Crédito que se realiza por primera vez a un cliente.

Crédito recompra

Una recompra es la autorización de un crédito a clientes que han adquirido algún bien o servicio mediante este sistema de compra y desean volver a hacerlo.

5.- REQUISITOS PARA EL CRÉDITO

Los documentos que el cliente, solidarios y/o aval presentan, deberán de cumplir con las siguientes características:

- ☀ Estar a nombre de quien solicita el Crédito, o de quien se obliga con éste.
- ☀ Presentarlos en originales y fotocopia de cada uno (con las fotocopias se integrarán los expedientes).
- ☀ Que sean vigentes y legibles.
- ☀ Comprobantes de ingresos.
- ☀ Comprobante de propiedad (De bienes inmuebles)
- ☀ Comprobante de Domicilio
- ☀ Identificación oficial con fotografía

FIRMAR LOS SIGUIENTE DOCUMENTOS

Pagaré

Contrato

Nota de Entrega

6.- ALTERNATIVAS

Son opciones que se pueden brindar al cliente, en caso de que éste no cubra alguno de los requisitos que se le solicitan durante el proceso de calificación del crédito.

El cliente no tiene capacidad de pago: Entiéndase como capacidad de pago la cantidad de dinero que tiene una persona para solventar sus gastos.

El cliente no tiene comprobante de ingresos: Solicitar un obligado solidario, quien deberá ser un familiar en línea directa, mayor de edad, que este viviendo en el domicilio del cliente y que pueda comprobar sus ingresos. Como pueden ser; Esposa, Hijos, Padre o Madre.

El cliente no tiene propiedad: Solicitar la colaboración de un aval, o comprobar arraigo en el domicilio particular de 2 años y comprobar antigüedad en empleo mínima de 2 años.

LIMITES EN LOS MONTOS PARA LA AUTORIZACIÓN DE CRÉDITOS

El monto mínimo o máximo de una venta a crédito (montos sin financiamiento) son:

TOPES

Monto Mínimo \$3,500.00

Monto Máximo \$25,500.00

En caso de que el bien sea de mayor costo que los límites autorizados, el cliente deberá pagar la diferencia más el enganche correspondiente.

Ejemplo:

Venta de un artículo que cuesta \$ 34,250.00 la diferencia y el enganche se calcula de la siguiente manera:

Total de la Venta - Límite Máximo de Crédito = Diferencia

$$\$34,250.00 - \$25,500.00 = \$8,750.00$$

A esto se le suma el enganche y el total será lo que el cliente tendrá que pagar. Quedando de la siguiente forma.

10% sobre el tope (\$25,500.00) = \$ 2,550.00

A esto se le suma la diferencia (\$8,750.00)

Que seria de \$11,300.00 el total del enganche a pagar.

7.- ENGANCHE

Para hincar el trámite de una compra nueva a Crédito se solicita al cliente mínimo 10-5 de enganche sobre el valor del producto a precio de lista.

Ejemplo:

Si el producto costara \$3,500.00 se multiplicara por el 10% y el resultado es el enganche.

Esto es $\$3,500.00 \times 10\% = \350.00 esto es el enganche a pagar.

En cuestión de enganches la política maneja algunas promociones como las siguientes:

Venta de crédito sin enganche en Crédito nuevos y en recompras.

Ventas a crédito con el 5% de enganche para Créditos nuevos.

En caso de que la venta no se surta el enganche permanecerá 60 días en sucursal después de levantado el pedido. Si no se surte la venta se cancela el pedido y el importe se traspasa a utilidades.

Si un cliente, pasado este tiempo desea su dinero, se hace una reversión a utilidades se entrega el 100% o si desea el artículo se vende al precio vigente.

La cantidad del enganche puede variar de acuerdo a la promoción vigente que va desde 0 al 10% de enganche.

8.- PLAZOS TRADICIONALES DE VENTA

Orión

1.- 3 Meses

2.- 6 Meses

3.- 9 Meses

4.- 12 Meses

9.- INTERÉS DE FINANCIAMIENTO

Es el porcentaje que se le agrega al saldo a financiar del producto, la tasa de interés es “simple”, se calcula con base al plazo y se aplica al monto a financiar.

Ejemplo de un cliente de Orión

Crédito a 6 Meses. De un artículo que cuesta \$12,879.00

\$12,879.00 Precio de lista.

- \$1287.90 10% de Enganche.

\$11,592 Saldo a Financiar

+ \$5,216.40 % **Monto de financiamiento**

\$16,808.40 Deuda Total en Pagaré

- Para sacar el cálculo de los pagos semanales se procede de la siguiente manera:

El cliente tiene que pagar 6 pagos mensuales de \$2,801.40.

10.- CAPACIDAD DE PAGO DEL CLIENTE

Para tramitar un Crédito, primero se deberá evaluar la capacidad de pago que el cliente tiene; esto significa analizar cuánto gana y por consiguiente cuánto puede pagar.

El porcentaje para el cálculo de capacidad de pago es el 20% de los ingresos netos mensuales personales o familiares.

Ejemplo de una persona que no tiene capacidad de pago

Ingreso neto mensual familiar del cliente comprobado:

\$12,600 mensuales

Crédito a 6 Meses

\$7,000*20%=1400

Capacidad de pago es de \$1400.00 “No tiene capacidad de pago”

TV SONY 21”

\$8,500.00	LISTA
- 850.00	ENGANCHE. 10%
\$7,650.00	SALDO A FINANCIAR
+ 3,442.00	INTERES DE FINANCIAMIENTO
\$11,092.50	DEUDA TOTAL EN PAGARÉ

\$11,092.50 DIVIDIDO EN 6 PAGOS MENSUALES = \$1,848.75 ←

Para este cliente se le deberán de buscar las alternativas.

Ejemplo 2

Continuando con el ejemplo anterior, con otros datos:

Crédito a 9 Meses. Con la misma capacidad de pago.

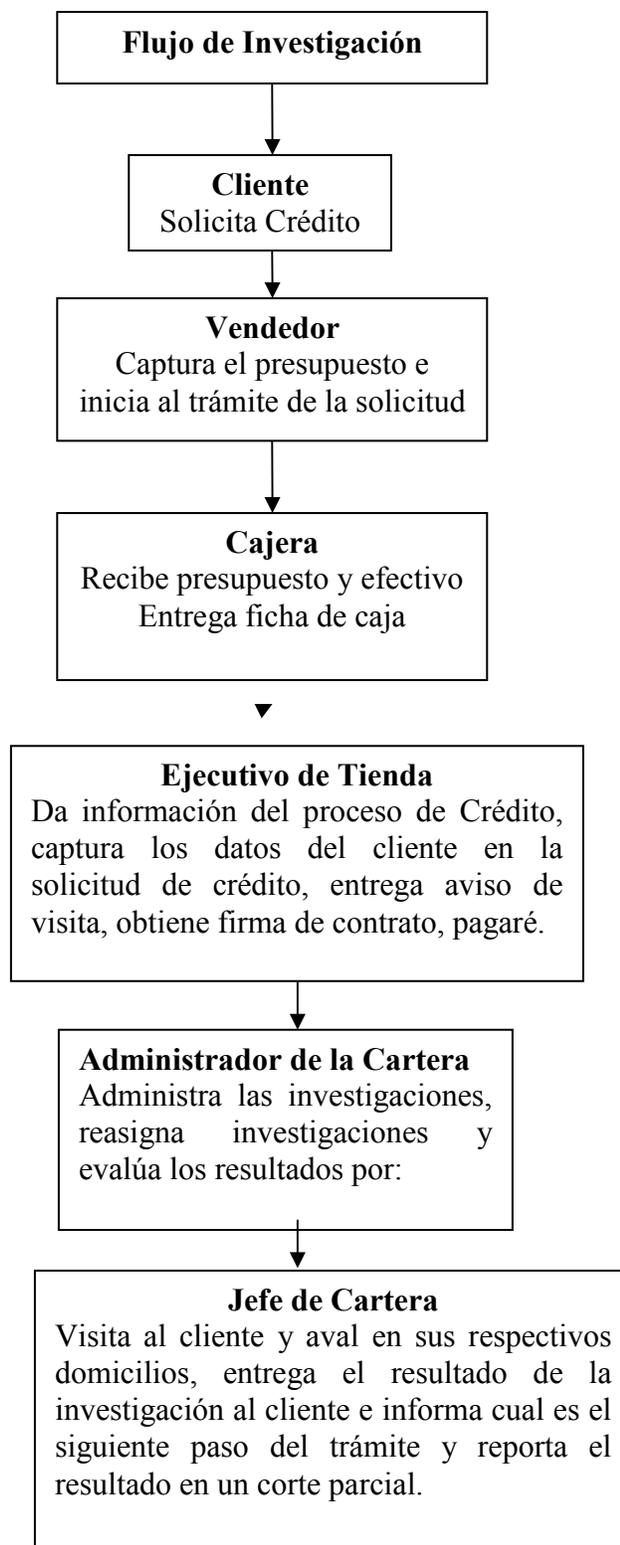
Capacidad de pago es de \$1,400.00 “Sí tiene capacidad de pago”

TV SONY 21”

\$8,500.00	CONTADO
- 850.00	ENGANCHE 10%
\$7,650.00	SALDO A FINANCIAR
4,131.00	INTERES ORDINARIO
\$11,781.00	DEUDA TOTAL EN PAGARÉ

\$11,781.00 DIVIDIDO EN 9 PAGOS MENSUALES = \$1,309.00

11. PROCESO DE INVESTIGACIÓN



1.11 PROCESO DE AUTORIZACIÓN DEL CRÉDITO

1.-Vendedor	2. -Cajera	3.-Ejecutivo Financiero
Levanta el presupuesto	Cobra enganche	Recibe los requisitos
4. Jefe de Cartera	5.-Ejecutivo Financiero	6. Vendedor
Investiga y califica el crédito	Recibe el resultado de investigación, autoriza la entrega de mercancía, da seguimiento de la investigación y de la autorización	Surte el pedido

1.- El vendedor atiende al cliente proporcionándole información del producto y los requisitos del crédito, calcula la capacidad de pago y registra en el sistema la solicitud, enseguida entrega al cliente el presupuesto y lo acompaña a pagar a la caja el enganche o el anticipo del mismo.

2. La Operadora recibe del cliente el presupuesto y el efectivo, registra en el sistema el folio, aplica el monto a pagar, entrega el recibo de pago al cliente y le indica que pase con el Ejecutivo Financiero.

3.- El Ejecutivo Financiero recibe del cliente el recibo de pago, solicita los requisitos para el Crédito, calcula la capacidad de pago, consulta la base de datos verificando la solicitud de crédito y captura los datos faltantes, imprime y obtiene la firma del cliente en pagaré, contrato y le entrega el aviso de visita.

4.- El Jefe de la Cartera, realiza las investigaciones, las califica, acude a la tienda a rendir cortes parciales, determinando si el crédito se autoriza, condiciona, rechaza o reprograma; le indica al cliente que pase a la tienda con el Ejecutivo Financiero para continuar el proceso.

5.- El Ejecutivo Financiero recibe al cliente, revisa el estatus de la solicitud de Crédito, si es autorizado soporta el expediente con los documentos y revisa las firmas del contrato y pagaré. Por último en vía al vendedor para dar surtimiento.

6.- El vendedor, registra el surtimiento en el sistema, solicita al cliente firmar en las dos notas de entrega, verifica con el Ejecutivo Financiero las firmas, proporciona el calendario de pagos.

Después del surtimiento, debe entregar la nota de entrega al Ejecutivo Financiero, para que la integre al expediente.

13.-VIOLACIÓN A LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO QUE NO ESTÁN PERMITIDAS EN LA EMPRESA

- ✦ Crédito autorizado a policías, abogados, soldados, sexo servidoras.
- ✦ Expedientes incompletos.
- ✦ Falta de firmas en contrato y pagaré.
- ✦ Autorización de Créditos sin investigación.
- ✦ Autorizar créditos a clientes que no tienen capacidad de pago.
- ✦ No presentar aval en caso de requerirlo.

RESTRICCIONES PARA LA AUTORIZACIÓN DE CRÉDITO

- ❖ Pagos con cheques personales o de cualquier otro tipo incluidos los pagos con tarjetas de Crédito.
- ❖ Ventas con Crédito de FONACOT o algún otro que no este establecido en las políticas.
- ❖ Crédito a solteros que sean menos de edad.
- ❖ Crédito a mayores de 65 años.
- ❖ Crédito de quien carezca de la identificación oficial.

14.- CONSECUENCIA DE LOS ATRASOS EN PAGOS

Las consecuencias para el cliente por causa de los atrasos en sus pagos son:

- ✿ Interés Moratorio por atraso.
- ✿ Visitas Domiciliarias para cobranza
- ✿ Aplicación de gastos de cobranza.
- ✿ Pérdida de la Mercancía.
- ✿ Registro como crédito insolvente

5.6 DOCUMENTOS DE CRÉDITO

En grupo Orión el crédito es muy importante tomando en cuenta el total de las operaciones diarias que se realizan en las sucursales; se debe de considerar con mayor importancia la responsabilidad de supervisar y controlar los movimientos que se realizan en esta área para mejorar todo tipo de decisiones.

5.6.1 EXPEDIENTE DE CRÉDITO NORMAL

Una de las funciones del Ejecutivo financiero es salvaguardar los expedientes de los clientes. Los documentos que debe contener el expediente de Crédito son los siguientes:

- ✿ Soporte de investigación
- ✿ Talón de aviso de visita
- ✿ Copia de identificación oficial con foto y firma
- ✿ Copia de Comprobante de domicilio

- ☼ Copia de comprobante de propiedad
- ☼ Copia de comprobante de ingresos
- ☼ Contrato
- ☼ Pagaré
- ☼ Nota de entrega
- ☼ Calendario de pagos
- ☼ Croquis del domicilio del cliente

5.7 DOCUMENTOS DE COBRANZA

Son los documentos que se utilizan para lograr la recuperación de saldos, donde se registran y controlan los movimientos de una sucursal, y se evalúan los logros obtenidos en la recuperación de saldos.

5.7.1 Reporte de Cartera

Por medio de este reporte se pueden conocer los datos generales y actuales en los que se encuentra la cartera de la sucursal, en cada uno de los rubros que la integran además permite conocer la clasificación de las cuentas y los saldos por cada concepto, analiza los resultados del mes anterior en comparación con los de este mes en porcentajes.

Manifiesta en su contenido los Créditos a su favor, pendientes de cobro y sirve como medio de apoyo para fijar las cuotas a cada uno de los Jefes de Cartera.

En el sistema de Orión se puede consultar la cartera por varios conceptos:

Cartera Global

Integra todas las cuentas y saldos con sus diferentes clasificaciones.

Datos solicitados del reporte de Cartera

Total de cuentas

Total de saldos

Total de cuentas normales

Total de saldos normales

% Cuentas normales

% Saldos normales

Total cuentas en atraso

Total saldos en atraso

% Cuentas en atraso

% Saldos en atraso

Total de cuentas inactivas

Total de saldos inactivos

% Cuentas inactivas

% Saldos inactivos

5.7.2 Cobranza

En este documento se puede consultar la información que se requiere para operar una logística de recuperación de saldos atrasados. Esta logística necesita de información para localizar el domicilio del cliente, sobre el origen del saldo, el comportamiento del cliente en el Crédito, etc.

Dicho formato es proporcionado por el Administrador de la Cartera y el Gerente de Cobranza Difícil, a los Jefes de Cartera y Gestores de cobranza Difícil respectivamente, para que de esta manera programen sus actividades diarias.

Con esta información y la estrategia personal, el Jefe de la Cartera y el Gestor de Cobranza Difícil podrán convencer al cliente de normalizar su cuenta e inducirlo a que se mantenga siempre al corriente; pagando en la sucursal correspondiente.

5.7.3 Estado de Cuenta

Este documento se utiliza para saber el comportamiento del cliente a detalle durante su Crédito y para aclarar al cliente las dudas que tenga con respecto a su saldo.

El estado de cuenta detallado muestra los movimientos realizados por el cliente, indicando las fechas en que fueron aplicados a su crédito.

Los Conceptos que se muestran a detalle son:

Enganches

Pagos

Bonificaciones

Convenios

Cargos varios

Cargos moratorios

Gestiones de cobro realizadas.

CARGOS

Cargos Varios

Cargo de moratorios

Gestiones de Cobro

realizadas

ABONOS

Enganche

Pagos

Bonificaciones

Convenios

5.7.4 Orden de Localización

En este documento se soportará la información para la localización de un cliente que se cambia de domicilio, o que es evasivo; los campos de formato están diseñados para darle la pauta al localizador de los lugares y personales con las que pudiera tener comunicación y de esta manera poderlo encontrar con mayor facilidad.

Una vez que se ha visitado al cliente en tres ocasiones, en lugares distintos (domicilio, trabajo, domicilio del aval) sin encontrarlo, entonces se podrá proceder a girar una orden de localización.

Los campos para la búsqueda son:

Datos del cliente

Referencias comerciales

Referencias personales

Datos del fiador

5.8 DOCUMENTOS PARA EL CONTROL DE EFECTIVO DE COBRANZA

Los ingresos monetarios deberán quedar registrados por medio de documentos, en lo que se demuestre las cantidades recibidas, y a qué conceptos o partidas contables se destinaron.

El efectivo que se reciba a causa de cobranza deberá soportarse con lo siguiente:

5.8.1 Recibo de Cobro

Este documento es un comprobante de pago que el Jefe de cartera y Gestor de Cobranza Difícil elaboran y entregan al cliente cuando éste abona alguna cantidad en efectivo por medio de la Cobranza directa y/o difícil.

A través de este documento se ampara la cantidad aportada por el cliente al Jefe de la Cartera o Gestor de Cobranza Difícil, dicha cantidad deberá ser desglosada en los conceptos a los que se aplicará el efectivo.

5.8 RECUPERACIÓN DE SALDOS ATRASADOS

5.8.1 Estatus de cuentas en el sistema

De acuerdo al comportamiento que presenta una cuenta en el sistema, el Listado Maestro de Clientes genera tres estatus los cuáles son:

Cuentas Inactivas	"I"
Cuentas nunca abonadas	"N"
Cuentas vencidas	"V"

Ésta información permitirá ver aquellas cuentas donde se debe prestar mayor atención y así evitar pérdidas para la empresa. Por ejemplo "VI" (Vencida e inactiva), donde se debe prestar mayor atención para evitar posibles pérdidas para la empresa.

5.8.2 Visitas al domicilio del cliente

Las políticas de Cobranza, establecen que todos aquellos clientes que estén en atraso deben ser visitados por lo menos una vez a la semana en su domicilio, con la finalidad de convencerlos de su compromiso para solicitarles el pago hasta ese momento.

5.9 Interpretación y dominio del Contrato, Pagaré, Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito; y Código Civil para el D.F.

Para lograr que el cliente efectúe los pagos atrasados que adeuda, es necesario que el Jefe de la Cartera, el Gestor de Cobranza Difícil y los representantes de Orión conozcan y manejen las cláusulas del **Contrato, Pagaré** y la **Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito; Código Civil**. Esto les permitirá establecer alguna negociación de forma rápida.

Conocimiento del Contrato

El contrato es un acuerdo de voluntades en donde se realiza un convenio en el cual se produce o se transfiere una obligación o un derecho.

Declaraciones del Contrato

Primera: Orión Comercial S.A. de C.V. se manifiesta como una empresa mercantil, en donde se establece el número de escritura pública, fecha, lugar y notario que dio fe.

Segunda: Orión Comercial S.A. de C.V. deja un espacio en el documento para que se anote el nombre y el número de notaría, de la persona que lo representará legalmente.

Tercera: Orión Comercial S.A. de C.V. especifica su RFC ORI910412AB2

Cuarta: El cliente manifiesta que le han sido explicadas las condiciones del Crédito y desea utilizarlo.

Quinta: El cliente declara haber leído todas las cláusulas del Contrato y las acepta a su entera satisfacción con su firma.

Sexta: Orión Comercial S.A. de C.V. autoriza a los diferentes negocios para que a través de su tienda respectiva reciban los pagos.

Séptima: El cliente acepta las condiciones de pago, efectos y alcances de los términos y condiciones del presente contrato.

Cláusulas

Primera: Crédito

Se estipula que el préstamo que Orión Comercial otorga al cliente se estructura de la siguiente manera: Suerte Principal, IVA e interés por financiamiento (interés ordinario), para hacerlo efectivo en el canal de ventas donde esta solicitado el Crédito; en dicho préstamo no se encuentran comprendidos los intereses moratorios o comisiones, impuestos y demás gastos que se causen en virtud de este contrato.

El cliente autoriza a Orión Comercial S.A. de C.V. para que entregue a los diferentes negocios, los importes respectivos derivados del Crédito.

Segunda: Plazo de disposición

Indica que el cliente podrá disponer del Crédito dentro de un plazo determinado, esto será de acuerdo al canal de venta escogido por el cliente ya que los plazos varían y empezara a contar a partir de la firma del contrato.

Tercera: Forma de disposición del Crédito.

El cliente podrá hacer uso del Crédito mediante la suscripción de un pagaré por el total del Crédito, el cual servirá para hacer efectivo el pago de dicho Crédito así como los intereses y comisiones que se generen a falta de pago por parte del cliente.

El cliente tiene prohibido gravar, enajenar o transmitir bajo cualquier título de la posesión, uso, disfrute o goce de los bienes descritos en la factura, hasta su total liquidación.

Cuarta: Pagos, lugar y medios de pago.

Se estipula que los pagos son (semanales). Aparece la fecha que le corresponde al cliente realizarlos y el monto de los mismos; los pagos se deberán efectuar en moneda nacional y en la tienda donde adquirió sus bienes de preferencia. El cliente se obliga a cubrir íntegramente el importe del Crédito en la forma pactada.

Especifica que el cliente se compromete a pagar puntualmente el monto de sus abonos y que de no hacerlo así, le será cobrado el 0.5% diario sobre el saldo vencido más el IVA.

Se Agregarán los gastos de Cobranza a razón de un día y medio de salario mínimo general vigente el presente contrato por cada ocasión que el personal realice gestiones de cobro en el domicilio del cliente.

Quinta: Cesión del Crédito

Se menciona que Orión Comercial S.A. de C.V. puede hacer uso libremente tanto del contrato como del pagaré con el consentimiento del cliente.

Sexta: Estados de Cuenta

Orión Comercial entregara cada vez que el cliente se lo solicite un estado de cuenta indicando las cantidades abonadas y cargadas durante el período de vigencia del contrato.

Séptima: Autorización

El cliente autoriza a Orión Comercial S.A. de C.V. realizar una visita de cortesía para conocer su solvencia.

Octava: Garantía

El cliente se obliga a entregar a Orión Comercial S.A. de C.V. una garantía (fianza u hipoteca), la cual en caso de ser necesario responderá por el pago de la deuda, de los intereses moratorios y de los gastos de cobranza cuando procedan.

El cliente será liberado de presentar de dicha garantía siempre y cuando le presente el deudor solidario o el aval.

Novena: Obligación Solidaria

Establece y autoriza como obligado solidario a la persona que garantiza el pago de la deuda.

Décima: Denuncia

Orión Comercial puede hacer uso de dicho contrato dándolo por terminado y restringirlo por incumplimiento de pago por parte del cliente.

Décima Primera: Domicilios

Mientras el cliente no manifieste el cambio de domicilio, todas las notificaciones así como diligencias judiciales y extrajudiciales serán hechas en el domicilio declarado originalmente.

Décima Segunda: Vigencia

Establece que se dará por terminado el contrato desde el momento en que es firmado hasta la liquidación total del crédito.

Décima Tercera: Jurisdicción

Para la interpretación y el cumplimiento del contrato, ambas partes se someten a las leyes Mercantiles y Tribunales de la Ciudad de México.

Pagaré

Es un documento mercantil autónomo, que no requiere de ningún otro documento par hacer válido su cumplimiento.

Estipula lo siguiente:

“En el supuesto de que el suscriptor no pague cualquiera de las cantidades consignadas en este pagaré, a partir de su incumplimiento se causarán intereses moratorios adicionales sobre las cantidades no pagadas desde el día siguiente al incumplimiento, hasta su total y completo pago; dichos intereses moratorios se causarán conforme a una tasa del 0.5% diario sobre saldos insolutos más el IVA, correspondiente hasta su total liquidación”.

ORION S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2004

ACTIVO	%		PASIVO	%
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>			<u>A CORTO PLAZO</u>	
Efectivo e Inversiones Temporales			Proveedores	679,618
Efectivo en Caja y Bancos	489,530		Acreedores	146,010
Inversiones en Valores	269		Impuestos por Pagar	162,233
Total de Efectivo e Inversiones Temporales	489,799	22.36%	Documentos por Pagar	425,300
Cuentas por Cobrar			Otras Cuentas por Pagar	15,120
Clientes	473,045		PTU por Pagar	72,527
Cuentas Incobrables	-23,644		Total de Pasivo a Corto Plazo	1,500,808
Deudores Diversos	162,315			45.55%
Impuestos por recupera	95,157		<u>CAPITAL CONTABLE</u>	
Total de Cuentas por Cobrar	706,873	32.26%	Capital Social	1,047,627
Inventarios			Reserva Legal	2,884
Mercancías	933,228		Resultado del Ejercicio	743,388
Estimación de obsolescencia	30,945		Total de Capital Contable	1,793,899
Anticipo a Proveedores	30,036			54.45%
Total de Inventarios	994,209	45.38%		
Total de Activo Circulante	2,190,881	100.00%		
		66%		
<u>ACTIVO FIJO</u>				
Edificio	1,000,000			
Mobiliario y Equipo	105,503			
Equipo de Computo	77,683			
Depreciación Acumulada de Activo Fijo	-79,360			
Total de Activo fijo	1,103,826	34%		
TOTAL ACTIVO	3,294,707	100%	TOTAL PASIVO Y CAPITAL	3,294,707
				100%

ORION, S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1ro. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004
PESOS DE PODER ADQUISITIVO

	2004	%
Ventas	19,201,277	108.97%
Total de Ventas Brutas	19,201,277	108.97%
Devoluciones y Rebajas sobre Ventas	1,581,187	8.97%
Ventas Netas	17,620,090	100.00%
Costo de Ventas	11,062,356	62.78%
Utilidad Bruta	6,557,734	37.22%
Gastos de Operación		
Gastos Generales	0	0.00%
Gastos de Administración	3,030,789	17.20%
Gastos de Venta	2,641,662	14.99%
Utilidad de Operación	885,283	5.02%
Costo Integral de Financiamiento		
Intereses a Favor	(2,684)	-0.02%
Intereses a Cargo	166,401	0.94%
Comisiones Bancarias	24,804	0.14%
Utilidad Cambiaria	(429,238)	-2.44%
Pérdida Cambiaria	285,255	1.62%
	44,538	0.25%
Otros (Ingresos)		
Otros Ingresos	(162,899)	-0.92%
Otros Productos	(844)	0.00%
	(163,743)	-0.93%
Utilidad Antes de Impuestos	1,004,488	5.70%
ISR del Ejercicio	206,505	1.17%
PTU del Ejercicio	54,595	0.31%
Utilidad del Ejercicio	743,388	4.22%

ORION, S.A. DE C.V.

RAZONES FINANCIERAS **2004**

INDICE DE LIQUIDEZ**CAPITAL NETO DE TRABAJO**

ACTIVO CIRCULANTE - PASIVO CIRCULANTE	2,190,881	—	1,500,808	690,073.00
---------------------------------------	-----------	---	-----------	------------

INDICE DE SOLVENCIA

<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>	<u>2,190,881</u>		<u>1,500,808</u>	1.46
PASIVO A CORTO PLAZO				

PRUEBA DEL ACIDO

ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIOS	2,190,881	—	994,209.00	0.80
PASIVO A CORTO PLAZO			<u>1,500,808</u>	

INDICE DE ACTIVIDAD**ROTACION DE INVENTARIO**

COSTO DE MERCANCIA VENDIDA	<u>11,062,356</u>		<u>994,209</u>	11.13
INVENTARIO				

ANTIGÜEDAD DE INVENTARIO PROMEDIO

<u>365</u>	<u>365</u>		<u>11.13</u>	32.80
ROTACION DE INVENTARIO				

PERIODO DE COBRANZA PROMEDIO

CUENTAS POR COBRAR	<u>473,045</u>		<u>473,045</u>	10
<u>VENTAS ANUALES</u>	<u>17620090</u>		<u>48,944.69</u>	
360	360			

INDICE DE RENTABILIDAD

2004

MARGEN BRUTO DE UTILIDADES

<u>VENTAS - COSTO DE VENTAS</u>	<u>17,620,090</u>	—	<u>11,062,356</u>	<input type="text" value="37.22"/>
VENTAS			17,620,090	

MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIÓN

<u>UTILIDAD DE OPERACIÓN</u>		<u>885,283</u>		<input type="text" value="5.02"/>
VENTAS		17,620,090		

MARGEN NETO DE UTILIDADES

<u>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</u>		<u>743,388</u>		<input type="text" value="4.22"/>
VENTAS		17,620,090		

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

2005

MARGEN BRUTO DE UTILIDADES

<u>VENTAS - COSTO DE VENTAS</u>	<u>18,970,162</u>	<u>—</u>	<u>11,664,735</u>	<input type="text" value="38.51"/>
VENTAS		18,970,162		

MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIÓN

<u>UTILIDAD DE OPERACIÓN</u>	<u>1,120,556</u>			<input type="text" value="5.91"/>
VENTAS		18,970,162		

MARGEN NETO DE UTILIDADES

<u>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</u>	<u>931,242</u>			<input type="text" value="4.91"/>
VENTAS		18,970,162		

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

2005

MARGEN BRUTO DE UTILIDADES

<u>VENTAS - COSTO DE VENTAS</u>	<u>18,970,162</u>	<u>—</u>	<u>11,664,735</u>	<input type="text" value="38.51"/>
VENTAS		18,970,162		

MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIÓN

<u>UTILIDAD DE OPERACIÓN</u>	<u>1,120,556</u>			<input type="text" value="5.91"/>
VENTAS		18,970,162		

MARGEN NETO DE UTILIDADES

<u>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</u>	<u>931,242</u>			<input type="text" value="4.91"/>
VENTAS		18,970,162		

ORION S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005

ACTIVO	%		PASIVO	%
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>			<u>A CORTO PLAZO</u>	
Efectivo e Inversiones Temporales			Proveedores	816,394
Efectivo en Caja y Bancos	625,941		Acreedores	194,245
Inversiones en Valores	269		Impuestos por Pagar	72,227
Total de Efectivo e Inversiones Temporales	626,210	21.36%	Documentos por Pagar	730,000
Cuentas por Cobrar			Otras Cuentas por Pagar	5,749
Cientes	647,969		PTU por Pagar	4,028
Cuentas Incobrables	0		Total de Pasivo a Corto Plazo	1,822,643
Deudores Diversos	112,945			40.08%
Impuestos por recupera	191,082		CAPITAL CONTABLE	
Total de Cuentas por Cobrar	951,996	32.47%	Capital Social	1,047,627
Inventarios			Reserva Legal	2,884
Mercancias	1,234,059		Resultado de Ejercicios Anteriores	743,388
Estimación de obsolescencia	40,946		Resultado del Ejercicio	931,242
Anticipo a Proveedores	78,897		TOTAL CAPITAL CONTABLE	2,725,141
Total de Inventarios	1,353,902	46.18%		59.92%
Total de Activo Circulante	2,932,108	100.00%		
		64.47%		
<u>ACTIVO FIJO</u>				
Edificio	1,300,000			
Mobiliario y Equipo	238,330			
Equipo de Computo	112,193			
Depreciación Acumulada de Activo Fij	-69,245			
Total de Activo fijo	1,581,278	34.77%		
<u>ACTIVO DIFERIDO</u>				
Pagos Anticipados	34,398			
Total de Activo Diferido	34,398	0.76%		
TOTAL ACTIVO	4,547,784	100%	TOTAL PASIVO Y CAPITAL	4,547,784
				100%

CASO PRÁCTICO

ORION, S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1ro. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005
PESOS DE PODER ADQUISITIVO

	2005	%
Ventas	20,251,277	106.75%
Total de Ventas Brutas	20,251,277	106.75%
Devoluciones y Rebajas sobre Ventas	1,281,115	6.75%
Ventas Netas	18,970,162	100.00%
Costo de Ventas	11,664,735	61.49%
Utilidad Bruta	7,305,427	38.51%
Gastos de Operación		
Gastos de Administración	3,334,520	17.58%
Gastos de Venta	2,850,351	15.03%
Utilidad de Operación	1,120,556	5.91%
Costo Integral de Financiamiento		
Intereses a Favor	(2,610)	-0.01%
Intereses a Cargo	185,325	0.98%
Comisiones Bancarias	25,320	0.13%
Utilidad Cambiaria	(520,778)	-2.75%
Pérdida Cambiaria	327,079	1.72%
	14,336	0.08%
Otros (Ingresos)		
Otros Ingresos	(178,195)	-0.94%
Otros Productos	(8,812)	-0.05%
	(187,007)	-0.99%
Utilidad Antes de Impuestos	1,293,227	6.82%
IMPUESTOS	361,985	1.91%
Utilidad del Ejercicio	931,242	4.91%

ORION, S.A. DE C.V.
RAZONES FINANCIERAS

2005

INDICE DE LIQUIDEZ

CAPITAL NETO DE TRABAJO

ACTIVO CIRCULANTE - PASIVO CIRCULANTE	2,932,108	—	1,822,643	1,109,465
---------------------------------------	-----------	---	-----------	-----------

INDICE DE SOLVENCIA

<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>	2932108		1.61
<u>PASIVO A CORTO PLAZO</u>	1822643		

PRUEBA DEL ACIDO

<u>ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIOS</u>	2932108	—	1353902	0.87
<u>PASIVO A CORTO PLAZO</u>			1822643	

INDICE DE ACTIVIDAD

ROTACION DE INVENTARIO

<u>COSTO DE MERCANCIA VENDIDA</u>	11664735		8.62
<u>INVENTARIO</u>	1353902		

ANTIGÜEDAD DE INVENTARIO PROMEDIO

<u>365</u>	365		42
<u>ROTACION DE INVENTARIO</u>	8.62		

PERIODO DE COBRANZA PROMEDIO

<u>CUENTAS POR COBRAR</u>	647,969		647,969	12
<u>VENTAS ANUALES</u>	18,970,162		52694.89	
<u>360</u>	360			

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

2005

MARGEN BRUTO DE UTILIDADES

<u>VENTAS - COSTO DE VENTAS</u>	18,970,162	—	11,664,735	<input type="text" value="38.51"/>
VENTAS		18,970,162		

MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIÓN

<u>UTILIDAD DE OPERACIÓN</u>		1,120,556		<input type="text" value="5.91"/>
VENTAS		18,970,162		

MARGEN NETO DE UTILIDADES

<u>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</u>		931,242		<input type="text" value="4.91"/>
VENTAS		18,970,162		

ORION, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS COMPARATIVO DE RAZONES FINANCIERAS

ANÁLISIS DE LIQUIDEZ

RAZÓN	2005	2004
CAPITAL NETO DE TRABAJO	1,109,465	690,073
SOLVENCIA	1.61	1.46
PRUEBA ACIDO	0.87	0.80

ANÁLISIS DE ACTIVIDAD

RAZÓN	2005	2004
ROTACION DE INVENTARIOS	8.62	11.13
ANTIGÜEDAD DE INVENTARIOS PROMEDIO	42	32.8
PERIODO DE COBRANZA PROMEDIO	12	10

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

RAZÓN	2005	2004
MARGEN BRUTO DE UTILIDADES	38.51	37.22
MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIÓN	5.91	5.02
MARGEN NETO DE UTILIDADES	4.91	4.22

ANÁLISIS FINANCIERO

Conociendo los resultados que arrojaron los años 2004 y 2005 a comparar mediante la aplicación del método de razones simples, podemos deducir la situación financiera de la empresa de un año a otro.

ANÁLISIS DE LÍQUIDEZ

Basándonos en los resultados que arrojaron las operaciones podemos decir que la empresa tiene una gran capacidad para cumplir con sus compromisos a corto plazo a medida que vencen, obteniendo un **capital neto de trabajo** para el 2004 de \$690,073 y para el 2005 \$1,109,465. Esto indica que hasta el momento la empresa siempre ha cubierto sus obligaciones a corto plazo.

El **índice de solvencia** nos dice de lo que dispone la empresa frente a cada \$1.00 de pasivo a corto plazo, en este caso está empresa para el 2004 contó con \$1.46 y para el 2005 \$1.61 indicándonos una pequeña mejoría por cada \$1.00 de pasivo a corto plazo. En éste caso la empresa tiene buena solvencia frente a su pasivo a corto plazo

En la **prueba del ácido** en los dos años a comparar frente a cada \$1.00 de pasivos a corto plazo se tiene un resultado para el 2004 de \$0.80 y para el 2005 \$0.87 estos resultados se consideran aceptables en los dos años teniendo un aumento de centavos para el 2005.

ANÁLISIS DE ACTIVIDAD

Estas se utilizan para medir la velocidad o rapidez que las cuentas se convierten en ventas o en efectivo en general.

Respecto a la **rotación del inventario** nos indica que tan suficiente es este en relación al volumen de ventas, para el 2004 tenemos 11.13 y para el 2005 8.62 veces. Tenemos que para el 2004 cubrían más veces el inventario en relación a ventas, por lo que se necesita tener un mayor volumen de ventas frente a lo que se tiene de inventario.

En lo que respecta a la **antigüedad de inventarios promedios** nos dice los días en que se vende el inventario, podemos observar que se vendía más rápido para el 2004 con 32 días y para el 2005 aumento a 10 días más para vender, esto debido también a que se aumento más el volumen de inventarios.

En lo que se refiere a la recuperación de cuentas en base a la razón **periodo de cobranza promedio** de clientes se vio aumentados los días para el 2005 cobrando cada 12 días, y para el 2004 se recuperaba mas pronto la cuenta con solo 10 días, aun así esto no nos afecta ya que según las políticas el crédito es a 30 días, aunque aumento dos días la cobranza, la recuperación en saldos ha sido favorable para el 2005.

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Estas medidas están relacionadas con los rendimientos de la empresa, por lo que podemos decir que las ganancias de la empresa con respecto a sus ventas y sus activos son buenas en los dos años, habiendo una mejoría en rentabilidad en cuanto al **margen bruto de utilidades**, para el 2005 con un 38.51% y en el 2004 un 37.22%.

En cuanto al **margen de utilidad de operación** tenemos para el 2004 5.02% y para el 2005 un 5.91% teniendo un aumento del 0.89% para el 2005 estos son los porcentajes de utilidades que gana la empresa por cada \$1 de ventas.

Y en el resultado final nos aumenta igual un 0.69% en el **margen neto de utilidad** teniendo para el 2004 un 4.22% y para el 2005 un 4.91% estos son los porcentajes que quedan con respecto a cada \$1 por las ventas después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos estos porcentajes son buenos ya que nos ayudan a mantener el éxito de la empresa.

GRUPO ORION S.A.
ANTIGÜEDAD DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2004

	No. CLIENTE	NOMBRE	IMPORTE	30 DIAS	60 DIAS	90 DIAS	MAS DE 120
1	125	MORALES RIVAS ERNESTO	15,520	4,220	4,500	3,300	3,500
2	784	MAGAÑA SUAREZ RUBEN	18,150	5,150	4,500	4,000	4,500
3	998	BEZARES DIAZ ELISA	22,230	5,230	6,500	7,500	3,000
4	103	HERNANDEZ FUERTE SONIA	19,010	4,810	3,350	6,100	4,750
5	85	BECERRIL ALCANTAR ADRIANA	9,050	3,150	3,400	2,500	
6	593	GARCIA SANCHEZ MIGUEL	10,600	4,400	3,200	3,000	
7	700	RIOS CASTRO ALFONSO	11,810	4,300	3,010	3,500	1,000
8	25	MENDEZ VARGAS LAURA	17,321	3,821	4,000	5,000	4,500
9	39	GOMEZ LIMON CESAR	25,300	6,200	8,900	6,700	3,500
10	100	SANCHEZ AZUARA ISABEL	16,600	7,200	4,200	3,700	1,500
11	111	MARTINEZ GODINEZ MA. LOURDES	13,910	3,900	3,810	3,700	2,500
12	587	HERNANDEZ GARCIA FRANCISCO JAVIER	15,080	7,780	4,000	3,300	
13	263	LOPEZ JUAREZ ANA LETICIA	7,600	3,200	1,800	2,000	600
14	477	AGUILERA REYES GUADALUPE	16,620	9,500		5,500	1,620
15	852	SANCHEZ JUAREZ JUAN CARLOS	18,010	8,600	4,410		5,000
16	160	YESCAS RIOS MARISOL	15,300	6,000	4,500	4,800	
17	854	GALVAN MUÑOZ KARINA	23,900	11,500	7,500	4,900	
18	125	LOPEZ JUAREZ ALMA	10,010	4,500	2,500	3,010	
19	785	FLORES FLORES EDUARDO	11,200	3,900	3,500	2,800	1,000
20	461	BARRERA GALICIA SANDRA LUCIA	9,950	5,050	3,500		1,400
21	15	TORRES JUAREZ ADAN	11,176	4,000	3,676	1,500	2,000
22	22	RODRIGUEZ ROCHA GILBERTO	15,400	7,400		3,000	5,000
23	78	HERNANDEZ BARRANCO ROSARIO	15,250	4,500	4,000	3,550	3,200
24	90	FLORES MARTINEZ IMELDA	13,950	4,500	4,950	2,000	2,500
25	250	ALVAREZ PEREZ YOANA	12,800	2,000	3,400	3,500	3,900
26	620	ZEPEDA SANCHEZ ERIKA	23,048	11,250		5,750	6,048
27	446	JIMENEZ MEDINA JUAN	18,500	3,000	4,500	8,000	3,000
28	803	GUTIERREZ HERNANDEZ ALBERTO	13,600	6,200	3,000	2,900	1,500
29	267	PACHECO PRIGADA LUIS ENRIQUE	9,950	2,050	2,500	2,400	3,000
30	300	FUENTES BAHENA MARISOL	17,300	5,500		8,300	3,500
31	130	MORALES HERNANDEZ ANTONIO	14,900	7,900		3,500	3,500

TOTAL	473,045	170,711	107,106	119,710	75,518
	100%	36%	23%	25%	16%

GRUPO ORION S.A.
ANTIGÜEDAD DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005

	No. CLIENTE	NOMBRE	IMPORTE	30	60	90	MAS DE 120
1	1200	LOPEZ GARCIA LEANDRO DANIEL	19,600	5,700	5,000	5,000	3,900
2	520	MOJARRAZ LOPEZ JANNET GABRIELA	15,300	11,300	4,000		
3	50	CRUZ AGUIRRE GRACIELA DEL CARMEN	10,500	3,350	6,150	1,000	
4	39	DE LA CRUZ CASTRO RICARDO	11,990	8,990		3,000	
5	47	CASTILLO HERNANDEZ RUFINA	13,610	4,710	3,500	3,400	2,000
6	998	GONZALEZ CRUZ RICARDO	23,820	13,010	7,310		3,500
7	963	COLLADO CASTILLO ENEDINA	19,175	8,050	6,170	4,955	
8	452	GARCIA GONZALEZ ERNESTO	12,850	5,550	7,300		
9	236	GARCIA CHACON TERESA	14,500	8,500	4,500	1,500	
10	125	SUAREZ GONZALEZ ROBERTO	19,100	19,100			
11	741	SAN ROMAN CRUZ IDELICIA	15,240	4,340	5,000	3,900	2,000
12	896	CRUZ FERNANDEZ LUIS ALBERTO	24,010	8,510	6,600	3,900	5,000
13	159	CARDOZA HIDALGO NURY	18,600	11,600	4,000		3,000
14	852	TORRES NOTARIO THELMA	15,320	5,720	3,200	3,400	3,000
15	741	JIMENEZ PEREGRINO JOSE	17,610	7,000	5,010	3,600	2,000
16	258	MARTINEZ TORRES ROSARIO	10,600	5,050	3,550		2,000
17	369	CABRERA SABCGEZ ADRIANA	7,850	7,850			
18	753	ENRIQUEZ GALLEGOS ALFONSO	9,030	4,230	2,500	1,800	500
19	125	MATUS JIMENEZ GUADALUPE	13,900	2,000	3,500	5,400	3,000
20	458	VELAZQUEZ RAMIREZ OSCAR	16,600	10,500	4,400		1,700
21	785	BUENO LARA OLGA INES	13,200	6,700	3,500	3,000	
22	362	VELAZQUEZ FLORES OLIVIA	11,500	6,500	3,000		2,000
23	142	MAYOR BAÑOS MARICRUZ	12,800	6,000	4,800	1,000	1,000
24	425	GARCIA RUIZ JOSE LUIS	16,950	3,400	7,000	4,050	2,500
25	214	MARTINEZ FRANCO ADOLFO	16,300	9,900	4,000	2,400	
26	260	JUAREZ RAMOS PATRICIA	20,100	8,200		4,000	7,900
27	270	MARTINEZ TORRES RAQUEL	14,900	5,500	4,000	3,900	1,500
28	280	ALVAREZ FONSECA ARTURO	12,300	7,800	2,000	2,500	
29	441	CEBALLOZ LEDEZMA MARIA ELENA	11,500	6,000	3,000		2,500
30	300	ESTRADA GODINEZ ENRIQUE	10,850	4,350	1,500	5,000	
31	310	FLORES JUAREZ MARIA ESTHER	9,600	5,500	2,500	1,600	
32	852	PITA NAVA MARIELA	15,300	7,000	3,200	2,600	2,500
33	778	BELLO ORTIZ ALEJANDRO	8,800	3,000	4,000	1,800	
34	921	SANTIAGO GONZALEZ JONATHAN	10,100	6,700		1,400	2,000
35	1000	MARTINEZ DIAZ ROCIO	15,300	12,500	2,800		
36	743	JUAREZ MENDOZA GABRIELA	17,900	5,500	5,500	4,400	2,500
37	321	MORALES ANGUIANO MARIO CESAR	11,650	5,150	2,000	2,000	2,500
38	380	OCHOA OCHOA JULIA	12,090	3,090	5,000	2,000	2,000
39	930	ESTRADA OROZCO ELIZABETH	18,500	7,000	4,500	4,500	2,500
40	400	AGUILAR VEGA MARIO	17,574	6,900	6,174	4,500	
41	410	CISNEROS TINOCO RUBEN	21,200	5,200	6,000	5,500	4,500
42	240	RAYA BIBIAN BLANCA	20,500	13,000	1,500	2,500	3,500
43	369	OCHOA GOMEZ CONSUELO	19,850	11,500	3,000	2,500	2,850

TOTAL	647,969 100%	311,450 48%	160,664 25%	102,005 16%	73,850 11%
--------------	-----------------	----------------	----------------	----------------	---------------

CONCLUSIONES

Con base al trabajo realizado podemos concluir que la administración de las cuentas por cobrar constituye un aspecto muy importante dentro de esta empresa. Hoy en día el crédito es considerado una forma de financiamiento para adquirir bienes y servicios que en el momento no se puede desembolsar y que el crédito da la oportunidad de obtener estos bienes inmediatamente y pagarlos en los plazos que mejor se acomoden a los clientes. Esto es un gran beneficio para la empresa ya que nos hace aumentar las ventas y por lo tanto tener un incremento de las utilidades.

Por lo tanto el conocer las características esenciales para la administración de las cuentas por cobrar nos lleva a establecer e identificar nuevas políticas para el otorgamiento de créditos nuevos y recompras; así como establecer estrategias para la recuperación de cartera para llevar una buena cobranza y seguimiento.

Todos los días se deberán verificar procedimientos de cobranza y la eficacia de estos, la creación de nuevos puestos nos ayuda a tener un mejor control en la recuperación de saldos, el hacer visitas domiciliarias, establecimiento de convenios y el hacer llamadas telefónicas a nuestros clientes nos ayuda a recuperar cuentas y tener una buena administración en nuestras cuentas por cobrar, en conjunto todo esto nos ayudo a mejorar de un año a otro.

Es importante mencionar que todo el personal de crédito y cobranza, y demás departamentos que estén involucrados en esta área deberán conocer y mantenerse actualizados en las políticas de crédito, ya que esto nos lleva a lograr una normatividad al autorizar el crédito; y llevando un buen seguimiento de las políticas podemos seguir bajando que las cuentas caigan en legal, en atraso de pagos, en difícil cobro, en cuentas de mercancía nunca abonada, etc.

Por esto es que se debe de hacer hincapié en la revisión constante de las políticas de crédito y cobranza para mantenerse actualizados y controlar las irregularidades en los pagos de los clientes ya que estas nos beneficiarán en una recuperación oportuna de las cuentas y así nuestra empresa podrá seguir siendo solvente.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Montaña Agustín
Administración de la cobranza, programación y control
Editorial Trillas, México, D.F. 1992
- 2.- Ettingen Richard P./ Golreb David
Crédito y Cobranza
Ed. Continental S.A., México, D.F. 1990
- 3.- Bolden Steven E.
Administración Financiera
Ed. Limusa, México, D.F. 1992
- 4.- Molina Aznar Víctor E.
Análisis del Crédito y la Cobranza
Ed. Ecasa, México, D.F. 1992
- 5.- Reyes Ponce Agustín
Principios de la Administración
Ed. Limusa, México, D.F. 1991
- 6.- Harold Koowitz
Administración Una Perspectiva Global
11ª Edición, Heinz Wehrich 1998
- 7.- Fernández Arena José Antonio
El Proceso Administrativo
Ed. Diana 2ª Edición Sep. De 1991
- 8.- Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.
Principios de Contabilidad
16ª Edición Febrero 2001
- 9.- Molina Víctor E.
Dinámica del Crédito y la Cobranza
Tomo II Cobranza
11ª Edición. Ed. Ecasa
- 10.- Ettinger Richard P.
Crédito y Cobranza
Cia. Editorial Continental S.A. de C.V.
14ª Edición Mayo 1996
- 11.- Perdomo Moreno Abraham
Análisis e Interpretación de Estados Financieros
Ediciones Pema, 6ª Edición 2002. Puebla, México