

881202

17  
23

UNIVERSIDAD ANAHUAC

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**SISTEMAS ADMINISTRATIVOS APLICADOS AL  
CREDITO Y COBRANZA ACORDE A LAS  
NECESIDADES ACTUALES**

**T E S I S**

Que para obtener el título de:  
Licenciado en Administración de Empresas

P r e s e n t a :

**JORGE ALBERTO PEREZ MENDOZA**

MEXICO, D. F.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1988



VINCE IN BONO MALUM



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## INDICE

	<u>Página</u>
<b>CAPITULO I</b>	
1.1 Objetivos	1
1.1.1 Objetivo General	1
1.1.2 Objetivo Secundario	1
1.2 Planteamiento del Problema	1
1.3 Hipótesis	2
1.3.1 Variable Dependiente	2
1.3.2 Variable Independiente	2
1.4 Diseño de la Prueba	2
1.4.1 Investigación Documental	2
1.4.2 Investigación de Campo	3
1.4.2.1 Delimitación del Universo	3
1.4.2.2 Diseño de la Muestra	3
1.4.2.3 Tamaño de la Muestra	3
1.4.2.4 Instrumento de Prueba	3
Cuestionario del Departamento de Crédito y Cobranzas	4
1.4.2.5 Justificación del Cuestionario	8
1.4.2.6 Aplicación de Cuestionario	9
1.4.2.7 Tabulación	9
1.4.2.8 Limitaciones de la Aplicación del cuestionario	9
<b>CAPITULO II</b>	
2 Concepto del Crédito	11
2.1 Clases de Crédito	13
2.2 Crédito al Detallista	15
2.3 Crédito Mercantil	15
2.4 Crédito Comercial Bancario	16
2.5 Crédito Industrial	16

	<u>Página</u>
2.6 Crédito de Inversiones	18
2.7 Crédito del Mercado Abierto	18
2.8 Crédito Agrícola	19
2.9 Crédito Público	19
2.10 Crédito de Exportación	20
<b>CAPITULO III</b>	
3 Títulos de Crédito y Garantía	22
3.1 Características	22
3.1.1 Títulos Negociables	23
3.2 Cuenta Corriente o en Libros	23
3.3 Pagaré	23
3.4 Bonos	24
3.5 Ordenes de Pago	24
3.5.1 Cheques Certificados	25
3.5.2 Cheque de Caja	25
3.5.3 Aceptación Comercial	26
3.5.4 Aceptación Bancaria	26
3.5.5 Giro Bancario	26
3.6 La Garantía	27
<b>CAPITULO IV</b>	
4. Organización del Departamento de Crédito y Cobranza	28
4.1 Estructura Orgánica del Departamento	28
4.2 Gerente de Crédito y Cobranzas	31
4.3 Departamento Jurídico	31
4.4 Sección de Crédito	32
4.5 Sección de Cobranza	33
4.6 Saneamiento Constante de las Cobranzas	34
<b>CAPITULO V</b>	
5. Diseño de un Sistema de Crédito y Cobranzas	42
5.1 Implantación Diseño	42

	<u>Página</u>
<b>CAPITULO VI</b>	
<b>6. Resultado de la Investigación de Campo</b>	<b>46</b>
<b>6.1 Gráficas y Análisis</b>	<b>48</b>
<b>6.2 Comparación entre Objetivos y Resultados</b>	<b>94</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>96</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>98</b>
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>	<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>102</b>

## I N T R O D U C C I O N

La presente investigación tiene como objetivo el proponer un sistema de crédito y cobranza acorde a la época actual, sugiriendo técnicas y estrategias que ayuden a implantarlo.

Asimismo, se recomendarán algunos criterios sobre la administración del crédito al consumidor y el crédito que comprende a los negocios.

Se explicarán los diversos títulos de crédito y la garantía, que son herramientas básicas para el trabajo crediticio. Se explorará la organización del departamento de crédito y cobranza bajo diversas circunstancias v.gr., la antigüedad de la empresa, grados universitarios de los ocupantes del puesto, edad, etc.

Se buscará la existencia de reestructuraciones importantes del sistema de crédito y cobranza, así como la comparación del modelo que presente.

Tomando en cuenta la inflación por la que está atravesando el país, comprobaremos si es necesaria la reestructuración del departamento de crédito y cobranza para diseñar que ayude a la toma de decisiones relativas a la planeación y ejecución de programas y actividades de desarrollo organizacional.

Este trabajo dirigido hacia gerentes, jefes de departamento y estudiantes de la administración, interesados en el crédito y la cobranza, se basa en la experiencia individual y tiene la inquietud de in-

introducir mejoras en los puestos relacionados con el área para el logro de los objetivos previstos.

En el Capítulo Primero, trataremos el tema "Planeación de la Investigación" con sus respectivos elementos.

En el Capítulo Segundo, se presenta la clasificación del crédito, sus relaciones entre sí y el efecto que tienen en los negocios.

En el Capítulo Tercero se distinguen los títulos de crédito, características, títulos negociables, promesa de pago, la garantía y los documentos que ésta implica.

El Capítulo Cuarto trata sobre la organización del departamento de crédito y cobranza, su estructura orgánica, gerente de crédito y cobranza, el departamento jurídico, etc.

En el Capítulo Quinto se tratará el sistema de crédito y cobranza para llegar al objetivo de la investigación que estamos tratando.

El Capítulo Sexto, está dirigido a la evaluación y conocimiento de los resultados de la investigación de campo, así como la tabulación de las respuestas e interpretación de los resultados.

En el grado en que se cumplan los objetivos de dicha investigación, se alcanzará la meta fijada por el autor de dicha investigación.

1. PLANEACION DE LA INVESTIGACION.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo General

Proponer un sistema de crédito y cobranzas adecuado a la -  
época actual para las empresas de tal manera que sirva como  
parámetro general y el cuál pueda adecuarse a las necesidades  
de cada una de ellas.

1.1.2 Objetivo Secundario

- Proponer sugerencias para la implantación de técnicas y es-  
trategias para incrementar el departamento de crédito y co -  
branzas.
- Investigar lo referente al crédito.
- Dar a conocer un modelo teórico de un sistema de crédito y  
cobranzas.
- Conocer lo referente a los títulos de crédito y su garantía.
- Dar a conocer la organización de un departamento de crédito  
y cobranzas.
- Conocer lo que es la inflación y devaluación así como sus cau-  
sas y efectos.

1.2 Planteamiento del problema

Es posible elaborar un sistema de crédito y cobranza que sea  
adaptable para el conjunto de empresas de cualquier sector,  
dependiendo de sus estrategias particulares?

### **1.3 Hipótesis**

2

Si las empresas elaboran sistemas administrativos de crédito y cobranzas, podrán reducir el efecto de la mala captación de recursos en efectivo, así como sistemas adecuados de información de clientes.

#### **1.3.1 Variable Dependiente**

Se deben reducir los efectos para no llevar sistemas administrativos adecuados de crédito y cobranza para la obtención de mayores beneficios.

#### **1.3.2 Variable Independiente**

La aplicación correcta de sistemas administrativos de crédito y cobranza.

### **1.4 Diseño de la prueba**

A efecto de conseguir los objetivos anteriormente descritos, se procedió a realizar los tipos de investigaciones: Documental y de campo.

#### **1.4.1 Investigación Documental**

Las fuentes a utilizar serán:

- Biblioteca Universidad Anáhuac
- Biblioteca Universidad Iberoamericana
- Revistas Especializadas
- Información recopilada por la compañía Aconsa, S.A.

#### **1.4.2 Investigación de campo**

En el caso de nuestra investigación, se elaboró un cuestionario con preguntas abiertas, cerradas y de elección múltiple para aplicarse a los gerentes y/o directores de empresas, así como a los jefes del departamento de crédito y cobranzas.

Cabe aclarar que se eligió a 39 empresas porque se consideraron representativas para los fines que persigue la presente investigación.

##### **1.4.2.1 Delimitación del universo**

Se determinó en base a todas las empresas de la zona metropolitana, ante la imposibilidad física de investigar el conjunto en su totalidad, se seleccionará un conjunto como muestra.

##### **1.4.2.2 Diseño de la muestra**

Se seleccionaron al azar simple pues todas las empresas tuvieron la misma probabilidad de ser incluidos en la muestra.

##### **1.4.2.3 Tamaño de la muestra**

Se eligieron a 39 empresas para los fines que persigue la presente investigación.

##### **1.4.2.4 Instrumento de prueba**

A fin de realizar la investigación de campo, se elaboró un cuestionario con el objeto de entrevistar a los gerentes y jefes del departamento de crédito y cobranzas.

**UNIVERSIDAD ANAHUAC**  
**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**  
**CUESTIONARIO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS**

Fecha \_\_\_\_\_

**DATOS DE LA EMPRESA:**

**NOMBRE** \_\_\_\_\_

**DIRECCION** \_\_\_\_\_

**ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA** \_\_\_\_\_

**DATOS DEL ENTREVISTADO:**

**NOMBRE** \_\_\_\_\_

**PROFESION** \_\_\_\_\_

**PUESTO** \_\_\_\_\_

**EDAD (Años cumplidos a la fecha)**

0-25 \_\_\_X    26-35 \_\_\_X    36-45 \_\_\_X    46-55 \_\_\_X    56 o Más

1. Ha habido una reestructuración importante del sistema de crédito y cobranzas dado la crisis?

Si \_\_\_ No \_\_\_ Porque? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Sigue su compañía este diseño de sistema de crédito y cobranzas?

Analzelo. Si \_\_\_ No \_\_\_ Si la respuesta es negativa qué

cambios tiene? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. La reestructuración del sistema de crédito y cobranzas en caso de haberse hecho ha sido decisión de:
- a) Política de la Cía. \_\_\_\_\_ b) Mandato del gerente \_\_\_\_\_
- c) Iniciativa propia \_\_\_\_\_ e) Otra \_\_\_\_\_
4. Cree usted que si se realiza una reestructuración el sistema de crédito y cobranzas, la empresa obtendría mejor operatividad?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Porqué? \_\_\_\_\_
- 
5. Se ha considerado hacer una reestructuración del sistema de crédito y cobranzas a corto plazo?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Porqué? \_\_\_\_\_
- 
6. Cree usted, que el llevar a cabo una reestructuración de este departamento no es tan significativa como el realizarla en otro departamento o área de la empresa en una situación de crisis como la que atraviesa el país?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Si la respuesta es negativa en que otra área de la empresa cree usted que sería la más significativa para realizarla?
- Ventas \_\_\_\_\_
- Finanzas \_\_\_\_\_
- Recursos humanos \_\_\_\_\_
- Mercadotecnia \_\_\_\_\_

7. Por su experiencia en el ramo cree usted que la mayoría de las empresas llevan el mismo sistema de crédito y cobranzas que en la suya?  
 Si \_\_\_ No \_\_\_ Si la respuesta es negativa explique porqué?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
8. Cree usted que realmente afecta la crisis al departamento de crédito y cobranzas como sistema?  
 Si \_\_\_ No \_\_\_ Porqué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
9. Considera usted que una vez reestructurado el sistema de crédito y cobranzas puede aminorar en parte los efectos de la actual crisis?  
 Si \_\_\_ No \_\_\_ Porqué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
10. Cree usted que el control de cambios afecta a este departamento?  
 Sí \_\_\_ No \_\_\_ En caso de ser afirmativa mencione 2 factores.  
 A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_
11. Cree usted que la crisis por la que atraviesa el país es el factor primordial para realizar una revisión del sistema de crédito y cobranzas?  
 Si \_\_\_ No \_\_\_ Porqué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

12. Cuáles son los efectos que a traído la crisis en lo referente a su sistema de crédito y cobranzas, si es que ha repercutido en el sistema, mencione dos.
- A \_\_\_\_\_
- B \_\_\_\_\_
13. Ha cambiado las políticas de otorgamiento de crédito en el presente año?
- SI \_\_\_ No \_\_\_ Porqué? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
14. Pensando en una reorganización fijaría usted nuevos objetivos para el departamento de crédito y cobranzas?
- SI \_\_\_ No \_\_\_ Porqué? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
15. Fijaría usted nuevas políticas para el departamento de crédito y cobranzas en este tiempo de crisis?
- SI \_\_\_ No \_\_\_ Mencione dos políticas importantes si fue afirmativo
- A \_\_\_\_\_
- B \_\_\_\_\_
16. Qué otros recursos independientemente de lo económico se afectan al implantar nuevas políticas o sistemas en una empresa?
- A \_\_\_\_\_
- B \_\_\_\_\_

17. En la situación actual conviene a su empresa litigar?

Si \_\_\_ No \_\_\_ Porqué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

18. Se cancelan créditos frecuentemente?

Si \_\_\_ No \_\_\_ Porqué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

19. Considera usted que la inflación es un factor importante para realizar una restructuración del sistema de crédito y cobranzas?

Si \_\_\_ No \_\_\_ Si es afirmativa mencione dos factores que lo llevarían a realizarlo.

A \_\_\_\_\_

B \_\_\_\_\_

20. Realiza su empresa reportes de cobranza para mantener el saldo actual de los clientes?

Si \_\_\_ No \_\_\_ Con qué frecuencia los realizan:  
 cada semana \_\_\_\_\_ Cada 15 días \_\_\_\_\_ Cada mes \_\_\_\_\_

#### 1.4.2.5 Justificación del cuestionario

El cuestionario fue elaborado principalmente con el fin de investigar los siguientes aspectos:

- Aspectos sobre reestructuración del sistema de crédito y cobranzas
- La crisis y sus posibles repercusiones en el sistema de crédito y cobranzas, así como a la empresa en general.
- Políticas y objetivos a seguir en base a la crisis y a una posible reestructuración.

- **Sistemas de crédito y cobranzas como éste y como lo llevan a cabo.**

Los datos que se solicitaron al respecto de las empresas, del entrevistado, además de ser preguntas introductorias, sirvieron para conocer la antigüedad de la empresa y el grado académico de la persona que se encarga de la administración de el mismo.

En las siete primeras preguntas tiene como objetivo determinar aspectos sobre la reestructuración del sistema de crédito y cobranzas. Las preguntas 8 a la 16 se enfocaron aspectos sobre la crisis y sus repercusiones, y de la 17 a la 20 fueron enfocadas a aspectos de controles administrativos.

#### **1.4.2.6 Aplicación de cuestionario**

Se aplicó a gentes y jefes del departamento de crédito y cobranzas obteniendo así los fines de la presente investigación.

#### **1.4.2.7 Tabulación**

En este caso se tabularon las respuestas y se interpretará su resultado de manera que podamos dar recomendaciones y sugerencias sobre la presente investigación plasmada en el cuestionario.

#### **1.4.2.8 Limitaciones de la aplicación del cuestionario**

- **Falta de disponibilidad de los entrevistados para resolver el cuestionario**

- Respuestas poco precisas por falta de seriedad que le dieron a la investigación
- Pérdida de tiempo del entrevistador debido a las múltiples ocupaciones e interrupciones de los entrevistados.
- Los entrevistados se mostraron un poco reservados y en algunos casos celosos de responder veridicamente.

## CAPITULO II.

### 2. CONCEPTO DEL CREDITO

"CREDITUM" "CREDERE" en latín significa confianza y "CREDITO" significa derecho que uno tiene al recibir de otro alguna cosa, según el diccionario de la Lengua Castellana, en consecuencia consolidando ambos significados la definición puede quedar así:

"Crédito es la confianza otorgada y el derecho que debe aprovecharse sobre bienes o servicios recibidos sujetos a pago futuro"

Ampliando un poco lo anteriormente expuesto, los elementos que intervienen en el crédito son:

- a) La temporalidad
- b) La confianza
- c) La bilateralidad

Conceptos plenamente identificados en cualquier caso al tener que aceptar el principio inviolable en el crédito de "Confianza mútua".

- a) La temporalidad no necesariamente indica que debe transcurrir un número determinado de días, meses y años, pues a veces es posible que sólo transcurran horas, observándose características que deban existir momentos distintos e independientes entre las partes que celebran el crédito.
- b) La confianza como segundo elemento se caracteriza a través de la solvencia, seriedad y arraigo en el lugar en que se celebra la operación, datos que deben reunir favorablemente la

persona que solicita el crédito, es decir que una empresa debe otorgar esa confianza atendiendo el conocimiento que se tiene sobre la persona y la seguridad derivada de que devolverá o cumplirá dentro del término y las condiciones pactadas.

- c) La bilateralidad como tercer elemento implica un conocimiento mutuo entre las partes que celebran un contrato de crédito, es decir, frente a la obligación de dar, siempre debe existir una obligación de devolver.

Distintos autores definen al crédito de la siguiente manera:

John Stuart Mills:

"Crédito es el permiso de utilizar el capital de otras personas en provecho propio".

Oscar Turner:

"Crédito es simplemente una forma de pagar dinero".

Ch. Gide:

"El crédito es la colocación de dinero por aquel que tiene demasiado poco".

P. Leroy Beaudieu:

"Crédito es el poner a la disposición de otro capital mediante el compromiso de restituir sea ese mismo capital o su equivalente".

M. L. Baudin:

"Crédito es el arrendamiento de un capital o de un poder de compra".

W. H. Irons:

"Crédito es ese poder inherente al posible comprador que reduce a otra persona a transferirle mercancías o servicios en presente con la presente con la promesa de un pago futuro".

La Enciclopedia Barsa lo define como "La capacidad de obtener un préstamo, dinero u otros objetos para devolverlos dentro de cierto tiempo".

El crédito crea un vínculo jurídico entre el deudor y el acreedor; de un lado, existe la obligación del deudor de pagar su deuda y de otro, el derecho del acreedor a reclamar el pago de ella.

Mediante el crédito el deudor puede disponer del capital o bienes que ha recibido en crédito, es decir, puede utilizarlos en forma que haya convenido, pero el acreedor conserva derechos sobre ellas.

El crédito estimula el ahorro, por lo tanto, crea un capital, financia la industria; estimula la solidaridad social; facilita la transferencia de bienes económicos; permite el mejor aprovechamiento del dinero, confiere al hombre de negocios, mayor poder adquisitivo; concentra en las entidades bancarias el numerario que se haya disperso y lo encauza así a fines útiles para la economía.

2.1 Clases de crédito

El crédito puede clasificarse de muchas maneras, pero para nuestro propósito lo clasificaremos de acuerdo con el tipo de transacción crediticia por lo cual se establece. Sobre estas

bases, el crédito puede dividirse en las siguientes categorías:

Crédito al detallista

Crédito mercantil

Crédito comercial bancario

Crédito industrial

Crédito de inversiones

Crédito del mercado abierto

Crédito agrícola

Crédito público

Crédito de exportación

Trataremos primeramente las clases de crédito que comprenden al consumidor-crédito al detallista. Luego veremos al crédito que comprende negocios, más que al consumidor individual - mercantil, inversiones, bancario, mercado abierto o público y foráneo.

Los términos crédito del consumidor, crédito al detallista son, a menudo, indistintamente usados para aplicarlos a la venta de bienes al menudeo o servicios a crédito y a préstamos hechos a individuos para uso personal. No obstante, las transacciones e instituciones que comprenden al crédito monetario individual, difieren marcadamente de aquellos que involucran a los créditos al detallista para la compra de bienes o servicios. Por eso es de mucha ayuda el seleccionar los términos que expliquen estas diferencias. Usamos el término crédito del consumidor incluyendo todo crédito extendido a individuos para uso personal, sea

por dinero, servicios, o bienes. Limitamos el uso del término crédito al detallista a aquel que se extiende a consumidores por bienes y servicios únicamente.

## 2.2 Crédito al detallista

El crédito al detallista cae dentro de dos principales categorías -cuenta abierta y crédito a plazos. El primero es a menudo considerado crédito por conveniencia -el pago se hace mensual, generalmente por el día diez de cada mes, para todas las compras hechas antes del mes o durante un período de pagos específico. El cobro de servicios, rara vez se efectúa sobre cuentas abiertas. El crédito a plazos -donde el pago parcial se hace a intervalos establecidos y en períodos de semanas o meses -usualmente se base en la necesidad; el consumidor sería incapaz de hacer importantes compras sin él. Un servicio o intereses por cobrar -o ambos generalmente se agrega al costo inicial de compras a plazos.

## 2.3 Crédito mercantil

El crédito mercantil es aquel que se usa para asegurar bienes para reventa a cambio de una promesa de pago en un tiempo futuro específico. Los bienes involucrados pueden ser materias primas, productos parcial o totalmente acabados; las personas que intervienen con comerciantes, distribuidores (intermediarios y mayoristas), maquiladores o fabricantes. El principal objetivo del crédito mercantil, es que se usa un intercambio de bienes destinados para reventa, con o sin proceso

adicional del comprador. El crédito mercantil es el medio principal de cambio entre la producción y la distribución de los bienes del consumidor hacia el punto de entrega al comerciante pequeño. Un sistema de créditos muy desarrollado y sencillo ha resultado de la vital necesidad, para controlar el crédito mercantil en el comercio.

#### 2.4 Crédito comercial bancario

**ACTIVIDADES EN UN BANCO.** El banco comercial tiene dos funciones principales; recibir depósitos y adelantar fondos tomando como base pólizas, documentos negociables o de descuento (Instrumentos de crédito).

Cuando un banco recibe depósitos, acepta la responsabilidad de garantizar esos fondos sin exponer a los depositantes a peligros de pérdidas. Al mismo tiempo, el banco hace uso de estos depósitos para obtener los gastos que origina esta institución y adquirir beneficios en su provecho. El banco debe estar en disposición de cubrir las demandas presentadas con cheques de sus clientes o de solicitudes en efectivo sobre los fondos de sus mismos depositantes. Naturalmente, excepto bajo las condiciones más extraordinarias, sólo una pequeña parte de los depósitos bancarios será solicitada normalmente.

#### 2.5 Crédito industrial

El término "crédito industrial", alguna vez usado, exclusivamente, para designar la venta de mercancías de una persona a otra y a comisión, es actualmente aplicado a la compra de

cuentas por cobrar como un negocio.

A los comisionistas se les llama ahora agentes del "antiguo ramo".

El crédito industrial en su forma actual, generalmente, comprende lo siguiente:

1. La compra inmediata (usualmente con un descuento considerable) de cuentas por cobrar para hacerlas efectivas basándose en un contrato prolongado.
2. La aceptación de las responsabilidades de toda la contabilidad y cobranza de las cuentas compradas.
3. La aceptación de cualquier pérdida que pueda surgir de la cuenta.

Algunos agentes modernistas anticipan fondos superiores al valor de las cuentas por cobrar, especialmente a clientes en ramos altamente desarrollados. Ellos a menudo ofrecen utilidades aconsejables muy consideradas en la compraventa, administración y producción. El crédito industrial no se limita a cualquier ramo particular, sino que principalmente se usa en textiles, cristal, madera, papel, hulla y productos de petróleo.

La ventaja principal del crédito industrial consiste, en que permite el rápido movimiento del capital necesario para el desarrollo del negocio. El cliente con el crédito industrial pue-

de reinvertir su capital en trabajo. Tan rápido como él pueda vender sus artículos, sin esperar 30, 60 ó 90 días para cobrar sus cuentas.

## 2.6 Crédito de inversiones

El crédito de inversiones en el medio por el que muchos hombres de negocios adquieren activos fijos, terrenos, edificios, maquinaria y otro equipo. El dinero para este propósito no se obtiene ordinariamente de los bancos de comercio. Si no puede ser proporcionado de los fondos de los dueños, debe venir de inversionistas externos. Este capital es invertido en negocios permanentemente o por un tiempo comparativamente largo. Cuando poseemos un negocio, la inversión que hacemos en él difícilmente puede interpretarse como crédito. Pero cuando anticipamos dinero a un negocio a cambio de la promesa de la empresa de reembolsarlo en un tiempo futuro distante hay una "concesión" de crédito.

## 2.7 Crédito del mercado abierto

Las firmas comerciales de gran reputación, cuando están necesitadas de capital de trabajo, pueden ofrecer para venta general documentos incobrables que, generalmente, corren de tres a seis meses. Las casas de documentos comerciales, algunas veces llamadas corredoras de documentos, actúan con este carácter entre la compañía que emite los documentos y el banco u otra institución financiera que los compre. Estas casas de documentos comerciales pueden comprar pagarés di-

rectamente y revenderlos. Este método de realizar operaciones financieras se llama crédito del mercado abierto. Las casas a que nos venimos refiriendo no garantizan los pagarés, pero tienen cuidado de comprar o negociar con documentos emitidos por firmas con el más alto crédito establecido.

### 2.8 Crédito agrícola

El crédito agrícola es de dos tipos: a largo plazo, para financiar compras de tierras de labranza y efectuar mejoras; a corto plazo para financiar la producción y compraventa de cosechas y ganado. El primero, es de una inversión crediticia; el segundo una forma de préstamo bancario; pero el crédito agrícola es considerado como un tipo de crédito distinto porque sus efectos económicos difieren de los que ocasionan los créditos bancarios y de inversiones. A causa de su gran riesgo el crédito agrícola resulta costoso, si se aprovecha absolutamente. El sistema de crédito agrícola comprende agencias comerciales y privadas, suplementadas por instituciones del gobierno y por la supervisión del mismo sobre instituciones cooperativas.

### 2.9 Crédito público

El crédito de gobierno o público, se refiere al del estado y al de los gobiernos locales. La significación del crédito público, especialmente el del Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos y su impacto sobre su economía, no puede ser sobrestimada. El monto del crédito público establecido, es cu

si igual a todas las otras clases de crédito combinadas. El gobierno adquiere bienes a crédito precisamente como lo hacen los comerciantes. Ellos piden prestado para evitar la inmediata imposición de contribuciones, con lo cual desarrollan el costo de emergencias nacionales y progreso sobre varias generaciones. Aunque lo que reditúa la inversión no es muy grande, los inversionistas en el crédito de un gobierno establece afrontar reducidos riesgos; los recursos de un gobierno son durables y comprenden toda la riqueza del país; estado o comunidad. El crédito público se manifiesta por los bonos del gobierno federal, bonos, acciones y certificados de la tesorería y bonos municipales y de un estado.

El crédito público es una materia altamente especializada y adquiere largo y cuidadoso estudio por quienes desean adquirir un conocimiento completo.

#### 2.10 Crédito de exportación

Los principios del crédito mercantil, son aplicables al de exportación aunque los procedimientos son necesariamente diferentes.

El crédito a jugado un importante papel en el desarrollo incrementado del comercio exterior. Aunque los riesgos de crédito parecen mayores en transacción de crédito exterior que en el interior las pérdidas son menores.

Hay muchos problemas en el comercio exterior que afectan al trabajo del hombre de crédito. Estos incluyen los riesgos de moneda, variabilidad del mercado y particularidades nacionales, así como factores de tiempo y distancia.

Las condiciones de venta del crédito de exportación son necesariamente diferentes de las de crédito interior. La mayoría de las transacciones de crédito exterior son manejadas sobre condiciones de cartas de crédito.

La investigación para el solicitante de crédito de importación es conducida de la misma manera general que la investigación de crédito interior.

Dos tipos de seguros están disponibles a los exportadores. Seguros contra riesgos políticos y de guerra emitidos por el banco. El seguro disponible para cubrir pérdidas por deudas comerciales o incobrables es proporcionado por la Compañía Continental de Pérdidas.

Las leyes extranjeras, idioma y problemas de distancia, hacen difícil la cobranza en el comercio exterior. Algunos exportadores cobran a través de sus agencias de exportación, otros emplean sus cuerpos de ventas de ultramar para cobrar, y otros utilizan agentes o abogados también de ultramar.

### CAPITULO III.

#### 3. TITULOS DE CREDITO Y GARANTIA

Para el éxito de un acreedor es fundamental tener un conocimiento completo del propósito y empleo de cada título de crédito ya que constituyen las herramientas básicas para el trabajo crediticio; cada transacción de esta índole los incluye y representa el derecho del acreedor a recibir un pago, la promesa de pago por parte del deudor. La garantía es en efecto, seguridad de pago.

No es necesaria para una transacción de crédito, pero es un instrumento especial para situaciones especiales. La garantía, cuando se requiere, respalda o suplementa a un instrumento de crédito.

Estudieemos primero las diferentes forma de títulos de crédito y su empleo, y luego, examinemos las formas y empleo de la garantía.

##### 3.1 Características

Un título de crédito es una promesa o una orden, para pagar una suma definida o determinada de dinero al portador, a una persona específica o a su orden. Demuestran que el crédito ha sido extendido. Cada tipo de crédito tiene su propia forma o formas especiales de títulos de crédito, pero todos ellos tienen tres aspectos esenciales, que los distinguen de otros documentos de hecho o de derecho: (1) una promesa u orden de pago futuro; (2) riesgos y (3) el establecimiento de relaciones deudor-creedor.

### 3.1.1 Títulos negociables

El término "negociable" es usado, frecuentemente, a propósito de los títulos de crédito. Un título negociable es una representación de valor que puede pasar libremente de una persona a otra. Si es pagadero al portador, es "negociado" a la entrega; si es pagadero a la orden, es "negociado" por el endoso del poseedor y a la entrega.

### 3.2 Cuenta corriente o en libros

Probablemente la más antigua y ciertamente la más simple de las clases de crédito es la cuenta corriente o cuenta en libros. Es propiamente una memoria o apunte que hace el acreedor como parte de su procedimiento regular de contabilidad. De cada venta, él hace una partida en el libro mayor, cargándolo a cuenta del monto del crédito extendido al cliente. La "partida en el libro" es a menudo la única evidencia escrita de una transacción comercial de crédito.

### 3.3 Pagaré

Un pagaré es una promesa escrita para cubrir incondicionalmente una suma determinada de dinero a solicitud o en fecha futura especificada. Es firmado por el girador -la persona que promete pagar-. La persona a quien debe pagarse el documento es el tenedor.

Puede ser entregado por un comprador en pago de bienes, o girado por una persona a cambio de dinero o de crédito de cualquier individuo o banco. Si son pagaderos a la orden una persona en particular o al portador, son negociables; es decir; pueden ser transferidos por endoso o a la entrega.

### 3.4 Bonos

Los bonos son menos familiares que las cuentas corrientes y que los pagarés, pero el tratar sobre títulos de crédito no sería completo si no se hace mención de ellos. Son, generalmente, emitidos por grandes corporaciones, para reunir fondos en la compra de edificios y equipo o para capital para trabajo permanente. Son promesas de pago de una cierta suma de dinero en una fecha futura determinada, generalmente diez años o más después de la emisión del bono. (Los pagarés rara vez se dan para períodos tan largos, ya que su empleo normal es para financiera temporalmente o para llevar un negocio a la cima en una época de compras o para capital de trabajo transitorio). Los bonos pueden ser negociables. Los primeros o al portador, son fácilmente transferibles mediante la entrega. Los bonos no negociables o registrados, pueden ser transferidos mediante endoso, entrega y registro. Los bonos son usados a menudo como garantía, para empréstitos.

### 3.5 Ordenes de pago

Lo más importante y más garantizada orden de pago es el cheque. Es orden girada contra un banco por un librador, soli-

citándole el pago de una suma determinada de dinero a la orden de alguna persona o sociedad, nombrada en el cheque. Su conveniencia le ha hecho el medio principal del pago.

### 3.5.1 Cheques certificados

Cuando un librador deba establecer fuera de deuda que el banco pagará su cheque, el banco tiene que "certificarlo". El cajero o el empleado que reciba, sella con "certificado", "bueno cuando se endose correctamente" sobre el cheque, y firma con su nombre o iniciales. Esta es en efecto la garantía, del banco, que el librador tiene suficientes fondos para cubrir el cheque, pero reserva la cantidad estipulada, de la cuanta del librador. Los cheques subsecuentes girados serán pagados solamente si hay suficientes fondos en depósito por y sobre el valor nominal de todos los cheques certificados por cobrar.

### 3.5.2 Cheque de caja

Un cheque de caja es una orden a un banco, firmado por el cajero o un funcionario del banco emisor. Esta forma es ordinariamente usada por una institución bancaria en pago de sus propias obligaciones, pero puede ser emitido a un cliente por un cargo pequeño, y en tal caso sirve como cheque certificado.

### 3.5.3 Aceptación comercial

Una aceptación comercial (A.C.) es un título de crédito librado por un vendedor dirigido a un comprador de mercancías o bienes para pagar una cierta cantidad en un tiempo futuro determinado para cubrir la compra. La obligación a pagar es admitida por el comprador y por escrito en el documento. La aceptación establece que es liberada por una transferencia específica de bienes. El vendedor es el librador y también a quien se le paga. El comprador es el liberador y el que acepta.

### 3.5.4 Aceptación bancaria

Este título es esencialmente el mismo formato de la aceptación comercial; la diferencia es que un banco, no el comprador, acepta la responsabilidad para pagar por o en favor, del comprador de bienes. Los bancos, generalmente, realizan aceptaciones únicamente sobre las bases de una carta de crédito; algunas veces lo hacen así sobre la garantía de bienes de depósito. Las aceptaciones bancarias son importantes en el comercio internacional, pero no se emplean ampliamente en el comercio doméstico.

### 3.5.5 Giro bancario

Un giro bancario es muy similar a un cheque. Un cheque es una orden girada por una persona contra un

banco en el cual tiene fondos depositados; un giro bancario es una orden escrita de un banco a otro para pagar dinero a la persona designada en el giro, a petición. Los bancos conservan depósitos en bancos de otras ciudades, así, pueden girar contra ellos según se requiera.

### 3.6 La garantía

#### SU NATURALEZA

La garantía es una cosa de valor, fácil de convertirse en dinero, depositado como una fianza con el acreedor para garantizar el pago de una obligación. Un título de crédito escrito siempre asegura el préstamo mediante garantía. Si el deudor, por cualquier razón no cumple la obligación de un título de crédito garantizado, el acreedor es libre de vender la garantía y cobrarse del producto de la venta.

## CAPITULO IV.

### 4. ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA

#### 4.1 Estructura orgánica del departamento

La organización de una empresa o departamento, es un aspecto de carácter administrativo que depende directamente del Gerente General o Administrador del negocio, quien promoverá dicha organización y tendrá facultades para efectuar cambios y revisiones de los procedimientos y sistemas implantados, específicamente. Organización es el conjunto de funciones combinado el trabajo que en forma individual o en grupo tienen que realizarse para lograr una aplicación eficiente y sistemática.

Para que el organizador establezca el sistema más adecuado, es necesario analizar convenientemente los siguientes principios generales que sirven de fundamento para el desarrollo del departamento.

1. Estudio de las características y necesidades propias de la empresa y en particular del Departamento de Crédito y Cobranzas, obedeciendo a un criterio estrictamente funcional.
2. Limitación de responsabilidades bien definidas y claras acompañadas de su correspondiente.
3. Clasificación de funciones.

4. Observar que por ningún motivo el Gerente de Crédito y Cobranzas o los empleados que ocupen un sólo puesto, queden sometidos a órdenes concretas de más de una fuente.
5. Determinar los procedimientos a seguir por cada tipo de operación que efectúe el Departamento, especificando los trámites y distribución de los documentos que deban usarse.

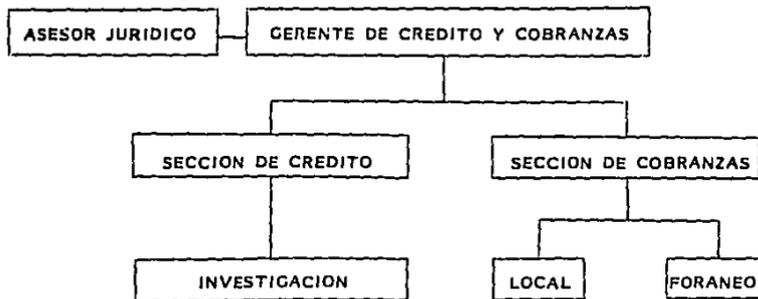
Además de los principios enumerados, deben tomarse en cuenta los siguientes elementos necesarios para llevar a cabo la organización.

- a) Personal preparado para desempeñar los trabajos propuestos seleccionándolos mediante pruebas de aptitud para ocupar el puesto más adecuado a sus conocimientos.
- b) Equipo de oficina adecuado (máquinas de escribir, sumadoras, calculadoras, escritorios, etc.)

La organización del Departamento de Crédito y Cobranzas, es aplicada por la función coordinadora representada en este caso por el Gerente de este Departamento de Crédito y Cobranzas, se localiza en el área de finanzas diversificado y centralizado jerárquicamente en relación a las necesidades del negocio, presentado para tal caso el siguiente organigrama que reúne las características típicas de una empresa. (Ver anexo No. 1)

ANEXO 1

ORGANIGRAMA DE UN DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS



#### 4.2 Gerente de crédito y cobranzas

Este funcionamiento debe reunir cualidades que lo distinguan de los demás ejecutivos, pues sus funciones merecen los procedimientos más avanzados que se conocen sobre esta especialidad.

Los aspirantes a ocupar el puesto de Gerente de Crédito y Cobranzas, deben aceptar ser investigados profundamente, comprendiendo que la confianza necesaria para el caso, sólo se puede otorgar a personas que tengan honorabilidad como virtud imprescindible.

Las cualidades principales a que me refiero en el primer párrafo pueden resumirse en las siguientes: Honorabilidad, Carácter, Responsabilidad y Excelente Reputación.

#### 4.3 Departamento Jurídico

El Departamento Jurídico desarrolla actividades que no siempre tienen relación con el Departamento de Crédito y Cobranzas, pues sus funciones son muy amplias sirviendo en algunas ocasiones como asesores sobre constitución y modificaciones a la escritura social así como el registro de diversos contratos, etc., además de la intervención sobre la cobranza morosa, aspecto que debe ser controlado mediante un sistema especial.

La Intervención del Departamento Jurídico en la cobranza se justifica después de haber agotado todos los procedimientos normales en estos casos, sin obtener el éxito deseado, para lo cual es necesario turnar a dicho departamento todos los antecedentes que sirvan como elementos de trabajo, para promo-

ver la posible recuperación de los saldos que requieren de mayor energía en su cobrabilidad.

La autorización para que una cuenta pase al Departamento Jurídico corresponde al Gerente de Crédito y Cobranzas, después de haber discutido el caso y los motivos de morosidad con el supervisor de la Sección de Cobranzas, por supuesto como digo anteriormente agotados todos los recursos normales que se siguen para lograr su cobro.

#### 4.4 Sección de crédito

Si la magnitud de las operaciones de crédito lo justifican, tal vez haya necesidad de nombrar un supervisor en esta sección, quien se haga cargo de las responsabilidades administrativas del Gerente del Departamento. En cuanto a la delegación de responsabilidades otorgada por el Gerente de Crédito y Cobranzas a un supervisor de quien pueda recibir información y amplia cooperación, siempre con carácter complementario que logre mayor eficiencia en el control de créditos requiriéndose por supuesto de buenos métodos en la dirección del responsable principal.

La sección de crédito trabajará como base principal de la Sección de Cobranzas, por lo tanto debe planearse lo mejor posible su aspecto funcional instalando sistemas apropiados capaces de ofrecer la más rápida consulta y fácil accesibilidad, recopilando información y archivándola con todo esmero, pues es de suma importancia que todas las investigaciones y gestiones

obtenidas permitan mantener constantemente actualizado cada expediente, conociendo además conjuntamente con la cuenta corriente la posición real de los clientes, permitiendo igualmente llevar a cabo estudios para determinar el adecuado límite de crédito.

Un buen manual o instructivo constituye un instrumento esencial para ser observado por los auxiliares de las oficinas de crédito produciendo mayor volumen de trabajo en el menor posible y como ventaja adicional estos manuales proporcionan a la oficina patrones de rutina logrando así uniformar el trabajo de los diferentes empleados de esta sección.

Entre las funciones a desarrollar por el personal auxiliar, existen como las más comunes las siguientes:

Directorio de clientes

Vigilancia de límites

Clasificación de correspondencia y despachada

Resultados obtenidos por los investigadores

Información sobre solicitudes de crédito

#### 4.5 Sección de cobranza

Las cobranzas reflejadas en la cuenta de clientes, constituyen el punto clave para juzgar acerca de la capacidad económica de una empresa. Está comprobado que para distribuir adecuadamente los bienes y servicios en el mercado es necesario interesar al cliente con diversos atractivos referentes a la forma de pago, calidad de la mercancía, rapidez de entrega, etc.,

tratando de obtener el mayor éxito posible frente a la competencia.

Analizando lo antes expuesto, se obtiene como conclusión que el volumen de las cuentas por cobrar como efecto de las ventajas ofrecidas a los clientes, refleja la política comercial de la empresa, mostrándose además el criterio financiero que la dirección de un negocio tiene.

Las cobranzas surgen fundamentalmente de la venta de mercancías o servicios prestados, existiendo una relación directa entre éstas como parte integrante de la cuenta de clientes y la cuenta de ventas, consecuentemente las cobranzas se ven incrementadas con el importe de las entregas que debe existir siempre en toda documentación o correspondencia que llega a manos de los clientes.

La distribución que se hará de la factura será la siguiente:

Original	- Crédito y Cobranzas (cliente)
Copia 1	- Crédito y Cobranzas (cliente)
Copia 2	- Crédito y Cobranzas (expediente)
Copia 3	- Contabilidad de clientes
Copia 4	- Contabilidad General (copia fiscal)

#### 4.6 Saneamiento constante de las cobranzas

El departamento de crédito y cobranzas deberá procurar sanear constantemente la manera de pensar de nuestros clientes, tratando de eliminar al máximo las evasivas para no cumplir con

el pago de nuestras cuentas; existen múltiples razones de morosidad y a continuación mencionaré algunas, planteando también el posible tratamiento de cobranzas. Desde luego, considerar que en cada uno de los siguientes aspectos el cliente usa un pretexto previamente pensado para evitar el pago requerido, ya que los casos en que realmente tenga razón el cliente, facturas y documentos mal formulados, presentación inoportuna de dichos documentos, diferencias en precios, bonificaciones y descuentos no considerados, etc., corresponde a nosotros cuidar de resolver, suponiendo que se va a lograr eliminar totalmente, como es lo ideal, por supuesto, el cliente nunca citará como razones justificadas estos pretextos para no pagar, obviamente éstas son negativas de parte de los clientes que deben soportar con sus consecuencias el negocio, brindándoles un tratamiento especial de cobro; a continuación explicaré algunas razones que causan morosidad en los clientes.

Los clientes nuevos generalmente no pagan por desconocer con exactitud nuestras condiciones de venta, esta experiencia debe ser vigilada cuidadosamente por el departamento de crédito y cobranzas, dando a conocer en forma expresa al nuevo cliente las condiciones de venta.

Otra de las razones que intervienen para no pagar oportunamente se debe a que en nuestro medio un buen número de clientes, por descuido no lleva un control adecuado de sus vencimientos.

Hay clientes que han adquirido un mal hábito para cumplir con sus adeudos a pesar de ser solventes, comportándose de tal manera sin importarles el perjuicio financiero que provocan. Como se trata de clientes cumplidos que observan cierto período de morosidad, en forma inteligente debemos ejercer presión visitándoles y hablándoles por teléfono y si son foráneos someterlos a base de correspondencia, teniendo siempre cuidado de no exponerlos a la competencia.

Existen también clientes peligrosos, siendo aquellos que no pagan oportunamente porque extraen del negocio grandes cantidades de dinero para asunto personal, desde un principio debe dárseles un tratamiento especial por medio de correspondencia firme, manteniéndolos vigilados con la reserva del caso. Este tipo de clientes a la postre, conviene eliminarlos, destruyéndose por completo la labor de cooperación con el Departamento de Ventas.

En algunas ocasiones es conveniente ampliar los plazos, cuando se trata de un cliente que no paga porque desaparece su negocio el estado de liquidez al congestionarse con cartera, con mercancía o por intervención de activo fijo, reconociéndosele como un cliente. Si se trata de facturas, aprovechar esta época al dar un plazo mayor, formulando letras o pagarés incluyendo el respectivo cargo por concepto de intereses. Conceptuando que se trata de un buen cliente y en el supuesto caso de poseer una cartera excesiva, nuestra obligación es sugerirle y ayudarle a gestionar préstamos con instituciones

financieras. Indudablemente todo este proceso pone a prueba la buena habilidad del Gerente de Crédito y Cobranzas.

A continuación aparecen algunas formas de cartas de cobranza y telegramas que tienen como meta principal la realización de las cobranzas. Generalmente el primer aviso que se envía como recordatorio no da resultado, siendo necesario entonces emprender una persecución en muchos casos tienden a prolongarse, pero que conscientes de esta situación se deben tomar las providencias a que haya lugar. (Ver cartas de cobranza 1, 2 y 3 y telegrama 1)

México, D. F. a 10 de abril de 1986

SEÑOR MANUEL BARRERA  
Av. Universidad No. 49  
México 8, D. F.

Factura 2896 por \$690,000.00 de Fe-  
brero 2 de 1986.

Muy señor nuestro y amigo:

Con nuestro aviso del día 3 de abril, molestamos a su atención recor-  
darle el importe de nuestra factura citada en referencia y, hasta la  
fecha, no nos hemos visto favorecidos con su remesa de fondos.

Agradeciendo de antemano la atención que dispense a la presente que-  
dando pendientes de sus gratas noticias.

Somos sus Afmos. Amigo y Ss. Ss.

ACONSA-WESTFALIA, S. A. DE C.V.

Departamento de Crédito y Cobranzas

Carta Cobranza No. 1  
J.A. P.M.

**ACONSA-WESTFALIA, S. A. DE C. V.**

México, D. F. a 30 de abril de 1986

**SEÑOR MANUEL BARRERA.**  
Av. Universidad No. 49  
México 8, D. F.

Factura 2896 por \$690,000.00 de Marzo 2 de 1986.

**Muy estimado señor:**

El día 10 de los corrientes, molestamos su atención refiriendo el pago de la factura de referencia, suplicamos vernos favorecidos. En esta ocasión con su inmediata remesa de fondos, para eliminar de su muy apreciable cuenta, esta factura, que a la fecha se encuentra completamente vencida.

Agradecemos de antemano toda su cooperación, que no dudamos obtener en esta ocasión.

Somos sus atentos y seguros servidores.

**ACONSA-WESTFALIA, S. A. DE C. V.**

Departamento de Crédito y Cobranzas

Carta de Cobranza No. 2  
J.A. P.M.

**ACONSA-WESTWESTFALIA, S. A. DE C. V.**

México, D. F. a 10 de diciembre de 1986

**SR. MANUEL BARRERA**  
Av. Universidad No. 49  
México 8, D. F.

Factura 2896 por \$690,000.00 de octubre  
28 de 1986.

**Estimado cliente:**

El saldo vencido que arroja la cuenta que tenemos el gusto de seguirle en esta su casa, asciende a "X" cantidad, de acuerdo con la especificación del cobro (que hacemos a continuación, o, según estado de cuenta adjunto).

Esta irregularidad desgraciadamente esta afectando su crédito, pero nosotros estamos en la mejor disposición de borrar en su expediente esta impresión y continuar operando en la mejor y más conveniente forma para ambos, siempre y cuando nos veamos favorecidos con su remesa de fondos.

Si existe alguna razón especial, háganoslo saber ocurriendo a esta oficina o poniéndose en contacto con el suscrito para darle la mejor solución a su cuenta y evitar que pudiera pasar a manos fuera de nuestro control.

Con toda cordialidad.

**ACONSA-WESTFALIA, S. A. DE C. V.**

**Departamento de Crédito y Cobranzas**

**Carta Cobranza No.**  
**J.A. P.M.**

México, D. F. a 30 de mayo de 1986

T E L E G R A M A

SEÑOR MANUEL BARRERA  
Av. Universidad No. 49  
México 8, D. F.

INDISPENSABLE PAGUE SALDO DE SU CUENTA.  
IMPOSIBLE MAYOR PLAZO. ESPERAMOS SU REMESA POR ESTA VIA.

ACONSA WESTFALIA, S. A. DE C. V.

Departamento de Crédito y Cobranzas

NOTA: SI NO SE OBTIENE RESULTADOS FAVORABLES, PASA ESTA  
CUENTA AL DEPARTAMENTO JURIDICO.

Telegrama No. 1  
J.A.P.M.

## CAPITULO V.

### 5. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CREDITO Y COBRANZAS

#### 5.1 Implantación diseño

Primordialmente el sistema existe para lo siguiente:

- Sistematizar
- Controlar en base a delegar, o sea es necesario delegar para crecer
- Seguir procedimientos ya hechos para casos en los que si hay cambios de personal, el sistema esta dado y lo pueden llevar a cabo sin problemas.
- Para que puedan realizarse auditorias contables, fiscales y administrativas.

Un sistema de crédito y cobranzas es justificable por las siguientes razones:

- La mercancía a vender, se va a cobrar
- La venta no esta hecha hasta que se cobra
- Cuidar el patrimonio de la empresa
- No desperdiciar tiempo en papeleo, ni en las personas.

En lo que a la cobranza respecta:

- El tener un sistema para lograr la recuperación del crédito en los tiempos y condiciones convenientes, lo cual nos trae como consecuencia un ahorro de dinero.

- Asimismo, el no tener el sistema, se paga una carga financiera o se tiene un dinero ocioso, y consecuentemente no se pueden programar flujos de efectivo.

A continuación describiré el sistema de crédito y cobranzas, basado en un modelo que será descrito desde la formulación del pedido hasta el fin del proceso.

1. Formulación del pedido por parte de ventas
2. Departamento de ventas pasa el pedido a crédito y cobranzas para su autorización (original y 3 copias)
3. Una vez checado el pedido por crédito y cobranzas, lo retornan a ventas con el visto bueno
4. Ventas manda al departamento de facturación el original del pedido, ya que la copia verde es para el cliente, la amarilla para el consecutivo de ventas y la copia rosa para el consecutivo del vendedor.
5. El departamento de facturación checa con el almacén si existe la mercancía
6. El departamento de facturación elaboro la facturación correspondiente
7. Se manda la mercancía al cliente firmando original y copia de la facturación y quedándose éste con la copia. Ya que una copia es para contabilidad, otra para archivo y facturación, otra para cobranzas, otra para el cliente y la última para ventas

8. El departamento de facturación elabora una relación de facturas de mercancías entregadas, para ser enviadas a crédito y cobranzas
9. Un enviado de crédito y cobranzas recoge la relación y firma de conformidad
10. Crédito y cobranzas verifica cálculo aritmético así como autorización de crédito de la relación
11. Crédito y cobranzas registra en el auxiliar de cobranzas de cada cliente el importe del crédito otorgado
12. Crédito y cobranzas programa la factura para llevarse a revisión
13. Crédito y cobranzas envía a un cobrador con original y copia de la facturación al cliente, la mete a revisión y éste recibe a cambio un contrarecibo
14. Se programa para fecha de cobro todos los contrarecibos recibidos
15. Crédito y cobranzas elabora una relación de cobranza basada en los contrarecibos (original y 2 copias). Ver anexo 2
16. El cobrador realiza, marcando el resultado de las operaciones en la relación de cobranza
17. Entrega el cobrador a caja original de la relación, además de los cheques y el dinero en efectivo recibido. La caja sella las otras 2 copias. Una copia es para crédito y cobranzas y la última para la dirección
18. Crédito y cobranzas verifica la relación sellada por la caja
19. Crédito y cobranzas registra en el auxiliar de cada cliente el importe pagado (abono)

- 20. Se archiva en forma consecutiva la relación de cobranza.  
(Ver anexo 3)**



Anexo 3



Puntos 1 y 2

Se recogen las facturas  
(Captura de datos)

Puntos 2 y 3

Se revisa que la factura  
esté completa.

Puntos 4 y 5

Las facturas se envían al Depto. de  
Proceso, donde la información se perfo-  
ra en tarjetas.



Puntos del 7 al 14

Los datos de la factura se procesan en  
la computadora. Los datos relativos a  
la factura actual se acumulan a los datos  
del archivo de información de facturación  
(proceso y actualización de  
archivos).



Punto 6

Las facturas se alimentan al  
sistema de computación.



Punto 15

Se imprimen los reportes de antigüedad de saldos de clientes  
(salida).

Puntos del 16 al 20

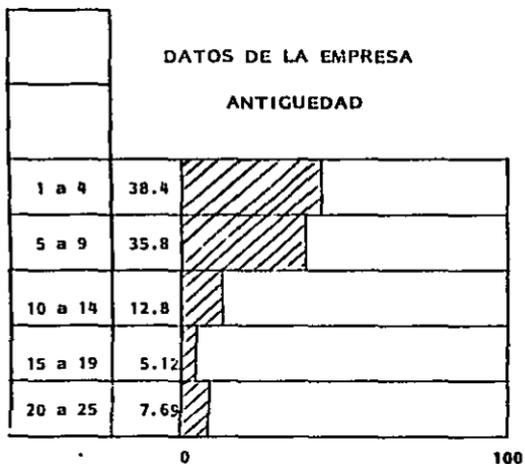
Se verifica los resultados del reporte, si los totales de control son correctos, se entregan al Gerente Administrativo.

## CAPITULO VI.

### **6. RESULTADO DE LA INVESTIGACION DE CAMPO**

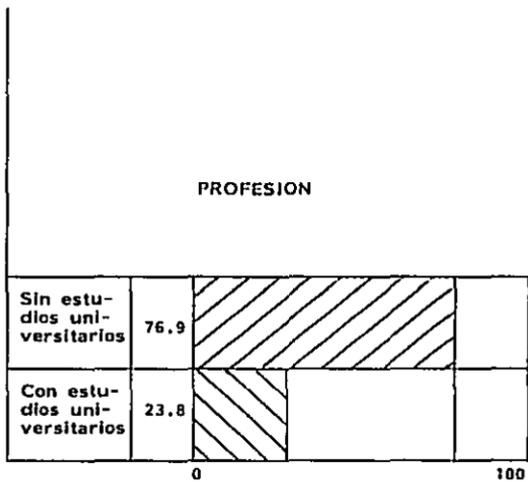
#### Introducción de la investigación de campo

A continuación procederé a evaluar y dar a conocer los resultados de la Investigación de campo, se tabularán cada una de las respuestas e interpretando su resultado de manera que podamos dar recomendaciones y sugerencias sobre la presente investigación plasmada en el cuestionario.



**6.1 Gráficas y Análisis****DATOS DE LA EMPRESA****Resultado**

<u>Antigüedad de la empresa</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>
1 a 4 años	15	38.46
5 a 9 años	14	35.89
10 a 14 años	5	12.82
15 a 19 años	2	5.12
20 a 25 años	<u>3</u>	<u>7.69</u>
	39	100.00



Datos del entrevistado

De la profesión

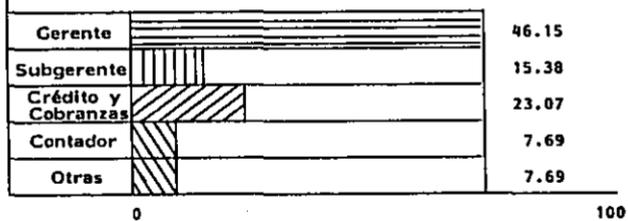
Resultado

<u>Profesión</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>
No tiene estudios univer- sitarios	30	76.92
Con estudios universita- rios	<u>9</u>	<u>23.08</u>
	39	100.00

Interpretación

Se puede observar que en la mayoría de los casos, el 76.92 de las personas no tienen estudios universitarios demostrando que los propietarios escatiman sueldos en los niveles más de la empresa. También en la mayoría de los casos los dueños de el negocio llevan la función crédito y cobranzas y tampoco tienen estudios.

**DATOS DEL ENTREVISTADO**  
**DEL PUESTO**

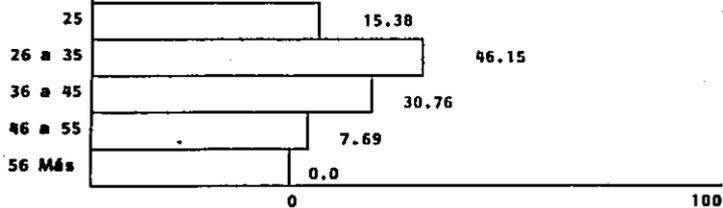


**Del puesto  
Resultado**

<u>Puesto</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>1</u>
Gerente General	18	46.15
Subgerente	15	15.38
Crédito y Cobranzas	9	23.07
Contador	3	7.69
Otras	<u>3</u>	<u>7.69</u>
	39	100.00

## DATOS DEL ENTREVISTADO

## EDAD



De la Edad  
Resultado

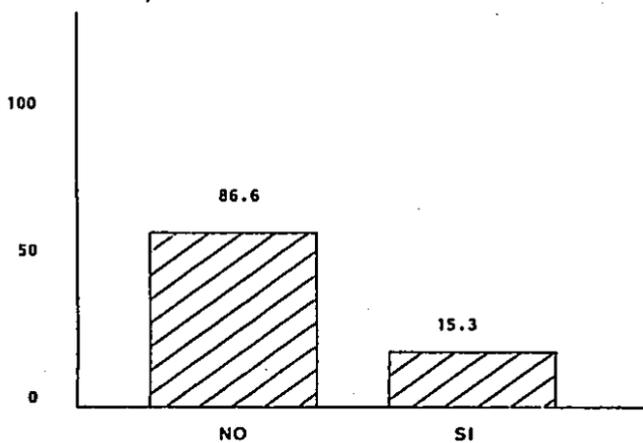
<u>Edad</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>
25 años	6	15.38
26 a 35 años	18	46.15
36 a 45 años	12	30.76
46 a 55 años	3	7.69
56 o más	<u>0</u>	<u>0.0</u>
	39	100.00

1. Ha habido una reestructuración importante del sistema de crédito y cobranzas dado la crisis:

SI x

No x

Porqué?



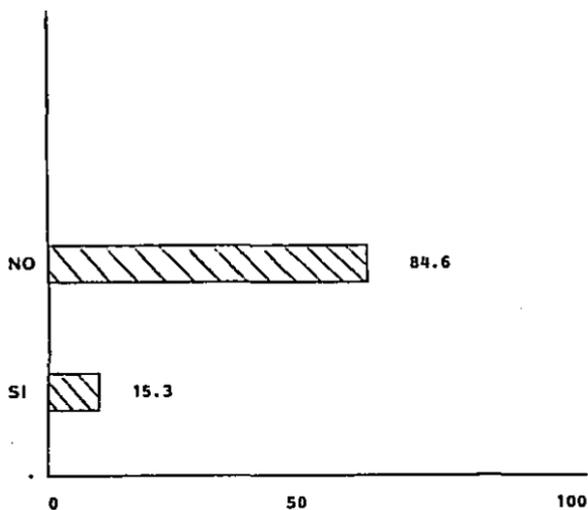
**Resultado**

<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>
NO	33	84.6
SI	6	15.3

**Interpretación**

En este caso los entrevistados respondieron No a la reestructuración, es porque dicen que el sistema ya esta planeado y no tienen caso cambiarlo dado que asi funciona el comercio en general. Las personas que respondieron afirmativamente han realizado la reestructuración acortando pesos para hacer más corto el sistema.

2. Sigue su compañía este diseño de sistema de crédito y cobranzas? Si la respuesta es afirmativa que cambios tiene.



### Resultado

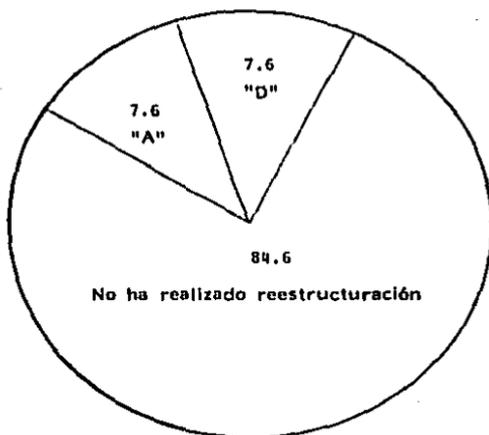
<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>
NO	33	84.6
Si	<u>6</u>	<u>15.3</u>
	39	100.0

### Interpretación

La gran mayoría de las empresas no llevan al 100% el modelo mostrado, ya que sus principales cambios son el no formular un pedido más bien remisión para lo que el cliente va pidiendo, otro cambio notable es que los mismos vendedores ya saben el límite de crédito de cada cliente y ellos dan el visto bueno en la concesión del crédito, otro cambio es que el dinero no entra a la caja sino lo recibe directamente el jefe de crédito y cobranzas en lo que respecta a la función cobranzas la gran mayoría mete sus facturas a revisión.

3. La reestructuración del sistema de crédito y cobranzas en caso de haberse hecho a sido decisión de:

- a) Política de la empresa
- b) Mandato de el gerente
- c) Iniciativa propia
- d) Otra



**Resultado**

<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>
A	33	84.6
B	3	7.6
C	0	0.0
D	<u>3</u>	<u>7.6</u>
	39	100.0

**Interpretación**

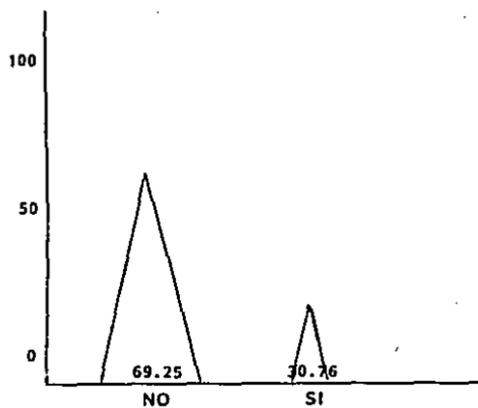
Casi el 85% de las empresas contestó negativamente no han realizado una reestructuración en las restantes, hubo frecuencia en las que por política de la empresa se han llegado a efectuar, esto nos indica que hay empresas que dentro de sus políticas realizan revisiones periódicas del sistema.

4. Cree usted que si realizan una reestructuración del sistema de crédito y cobranzas la empresa obtendría una mejor operatividad?

SI x

NO x

Porqué?



**Resultado**

<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>
NO	27	69.23
SI	<u>12</u>	<u>30.76</u>
	39	100.00

**Interpretación**

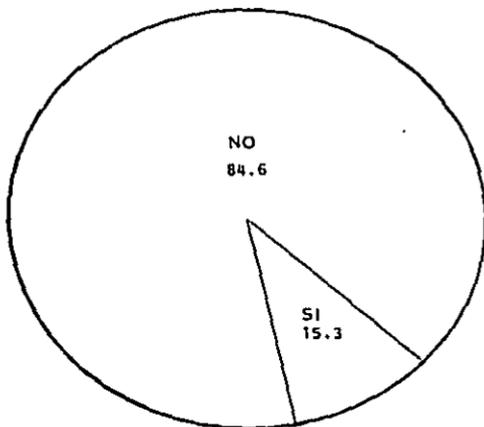
Los entrevistados que respondieron negativamente en cuanto a la mejor operatividad de la empresa, realmente piensan que el sistema esta dado y que la mejor operatividad no radica en el cambio de el sistema, sin embargo, los que creen en la obtención de una mayor operatividad es porque el sistema sería más controlado y además habría una mejor recuperación del crédito.

5. Se ha considerado hacer una reestructuración del sistema de crédito y cobranzas a corto plazo?

SI x

NO x

Si la respuesta es afirmativa porque?



**Resultado**

<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>
NO	33	84.6
SI	<u>6</u>	<u>15.3</u>
	39	100.0

**Interpretación**

Un número poco considerable de las empresas que fueron entrevistadas tiene pensado el realizar una reestructuración a corto plazo, es decir, los empresarios no están pensando en revisar sus sistemas administrativos. Los que respondieron que Sí se inclinan por afinar puntos claves como: verificación de pagos, recortar gastos en general, ya que la crisis sí les ha afectado en gran medida.

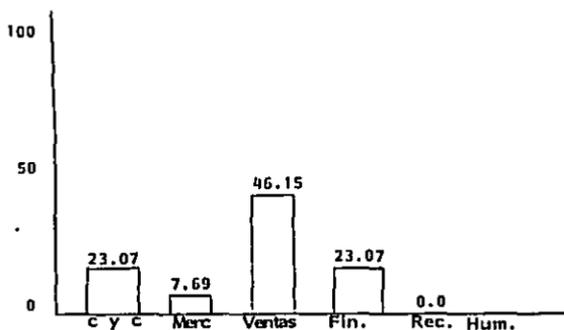
6. Cree usted que al llevar a cabo una reestructuración de este departamento no es tan significativa como en realizarla en otro departamento o área en una situación de crisis como la que atraviesa el país?

SI   x  

NO   x  

Si la respuesta es negativa que otra área sería la más significativa para realizarla.

Mercadotécnia        Ventas    Finanzas        Re-  
cursos Humanos       



### Resultado

<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>
SI	9	23.07
Mercadotécnica	3	7.69
Ventas	18	46.15
Finanzas	9	23.07
Recursos Humanos	<u>0</u>	<u>0.00</u>
	39	100.00

### Interpretación

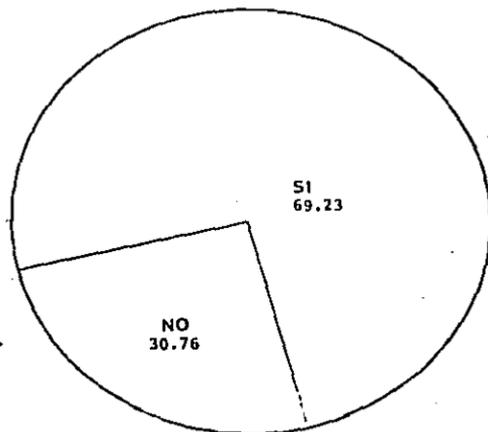
Como podemos observar en la gráfica, tanto en finanzas como los que respondieron SI que en este caso serían crédito y cobranzas están en igual porcentaje; sin embargo, el renglón de ventas parece indicar que sería el más importante para realizar una revisión o reestructuración. Ventas es un departamento que está demasiado ligado con el crédito, pues uno de los objetivos de una compañía es al otorgar crédito incrementar las ventas, y considero que los gerentes están un poco desligados de las funciones de estos departamentos.

7. Por su experiencia en el ramo cree usted que la mayoría de las empresas llevan el mismo sistema de crédito y cobranzas que en la suya?

SI   x  

NO   x  

Si la respuesta es negativa explique porque?



**Resultado**

<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>
NO	12	30.76
SI	<u>27</u>	<u>69.23</u>
	38	100.00

**Interpretación**

La gran mayoría que respondieron que NO explican que cada compañía tiene sus variantes dependiendo de las necesidades como de personal.

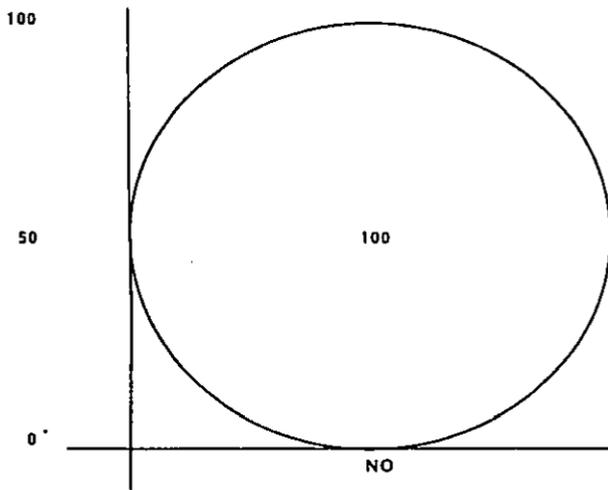
Casi todos los entrevistados coincidieron en que los sistemas eran muy similares y no pensaban en una reestructuración.

8. Cree usted que realmente afecte la crisis al departamento de crédito y cobranzas como sistema?

SI    

NO   x  

Porqué?



### Resultado

<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>
NO	39	100.00
SI	<u>0</u>	<u>0.0</u>
	39	100.00

### Interpretación

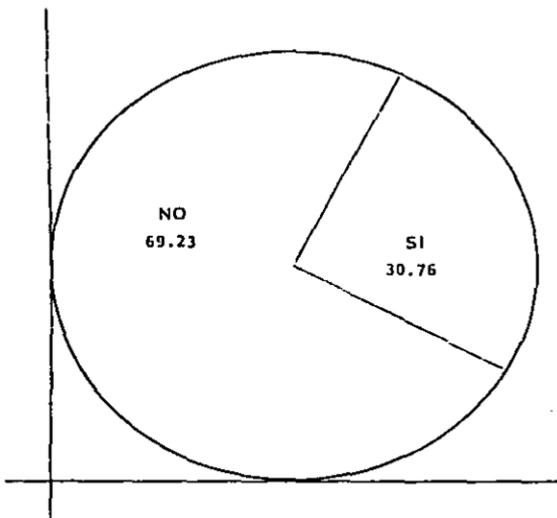
En este caso el total de los entrevistados respondieron que de ninguna manera afecta la crisis al sistema de crédito y cobranzas como tal, pues en dado caso afectaría al departamento como sería en lo referente a la investigación del prospecto, firmas, condiciones, referencias bancarias, políticas de otorgamiento, etc., pero nunca en el sistema, pues éste ya está plasmado y así funciona.

9. Considera usted que una vez reestructurado el sistema de crédito y cobranzas puede aminorar en parte los efectos de la crisis?

SI   x  

NO   x  

Porqué?



### Resultado

<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>
NO	27	69.23
SI	<u>12</u>	<u>30.76</u>
	39	100.00

### Interpretación

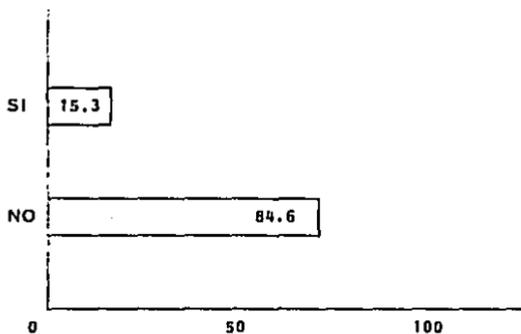
En lo referente a la pregunta, realmente la mayoría no cree que se pueden aminorar los efectos de la crisis por el hecho de reestructurar el sistema de crédito y cobranzas, ya que el sistema como tal ya existe y se sigue como se debe seguir en lo referente a las facturas a revisión, al recibir un contrarecibo para después cobrarlo en la fecha indicada, etc. un número reducido de entrevistados opina que existen partes del sistema que son importantes de llevar para tener un mejor control de pagos y créditos, agilizando el sistema y así aminorar los efectos de la crisis, ya que cuando se optimiza un sistema se tiene mayor control de él.

10. Cree usted que el control de cambios afecta este departamento?

SI x

NO x

Si es afirmativa mencione dos factores.



**Resultado**

<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>
NO	33	84.60
SI	<u>6</u>	<u>15.30</u>
	39	100.00

**Interpretación**

En este caso las empresas que importan mercancías de otros países son a las únicas que les afecta el control de cambios pero aquéllas que son de el país no les afecta.

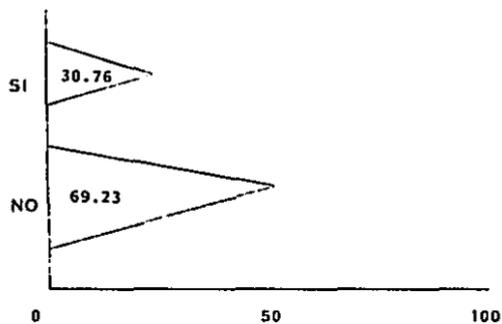
Los que importan productos les afectan en el sentido de que el tipo de cambio en que obtuvieron las mercancías al día en que venden, la diferencia en precios tiene que cambiar, aunado a si existe moratoria por parte de el cliente, hay veces que se le pierde la utilidad al producto.

11. Cree usted que la crisis por la que atraviesa el país es un factor primordial para realizar una revisión del sistema de crédito y cobranzas?

SI x

NO x

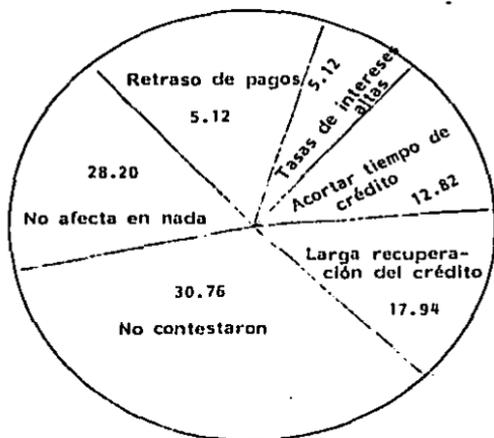
Porqué?



Resultado

<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>
NO	27	69.23
SI	<u>12</u>	<u>30.76</u>
	39	100.00

12. Cuáles son los efectos que ha traído la crisis en lo referente a su sistema de crédito y cobranzas? Mencione dos más importantes.



**Resultados**

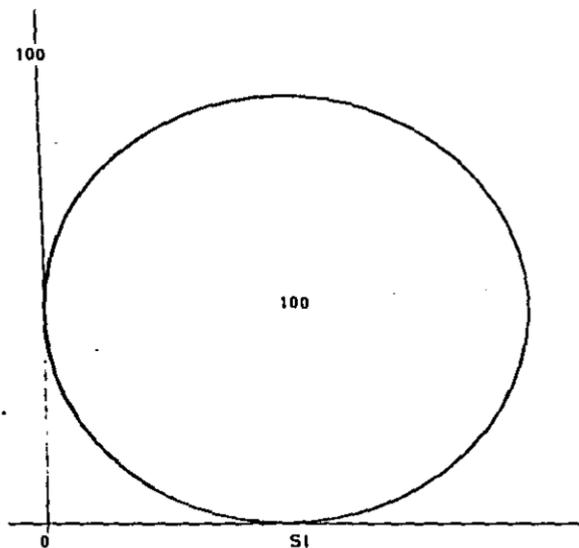
<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>
Retraso pagos	2	5.12
Se alarga la recuperación del crédito	7	17.94
Tasas de interés altas	2	5.12
Acortar tiempo de crédito	5	12.82
No contestaron	12	30.76
No afecta en nada	<u>11</u>	<u>28.20</u>
	39	100.00

13. Han cambiado las políticas de crédito durante el presente año?

SI x

NO    

Porqué?



**Resultado**

<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>
NO	0	0.00
SI	<u>39</u>	<u>100.00</u>
	39	100.00

**Interpretación**

Todas las empresas han cambiado las políticas de otorgamiento de crédito en el presente año, ésto nos demuestra que en realidad el alto costo del dinero y la necesidad de las empresas por recuperar su crédito lo más antes posible hace que el departamento de crédito y cobranzas realice una profunda investigación del prospecto a ser sujeto a crédito por parte de la compañía.

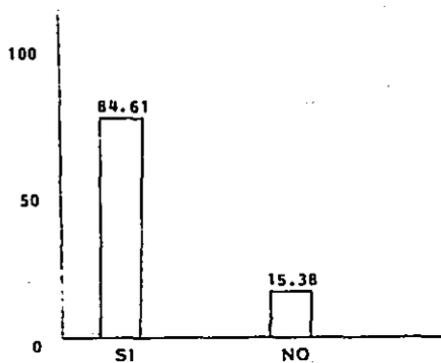
ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

14. Pensando en una reorganización de el departamento de crédito y cobranzas, fijaría usted nuevos objetivos?

SI   x  

NO   x  

Porqué?



**Resultado**

<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>
NO	6	15.38
SI	33	84.61

**Interpretación**

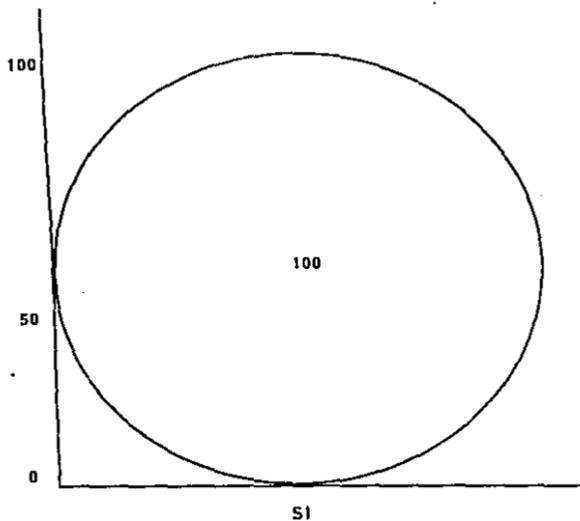
Hubo diversidad de opiniones al respecto en cuanto a los que dijeron que Si, tales como el que los planes están basados en nuevos y mejores objetivos, y que por consiguiente los actuales pueden ser obsoletos, etc. En este caso, la respuesta depende de los objetivos que tengan cada una de las empresas, ya que se justifica completamente la diversidad de opiniones.

15. Fijaría usted nuevas políticas para el departamento de crédito y cobranzas en este tiempo de crisis?

SI x

NO    

Mencione dos políticas importantes, si la respuesta es afirmativa.



### Resultado

<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>
NO	0	0.00
SI	<u>39</u>	<u>100.00</u>
	39	100.00

### Interpretación

Esta pregunta esta muy relacionada con la 13, aquí se hace mención que se nos respondan dos políticas que se han cambiado dado la crisis. Dentro de las políticas más importantes que se mencionaron fueron el de acortar plazos de crédito, suprimir créditos bajos, suspensión de créditos al no pagar, recargos a los clientes morosos, dejar de trabajar con documentos, más comunicación del departamento, controlar mejor al cliente, etc.

Lo que temen muchas compañías, es que si en un momento dado acortan sus plazos de crédito, el cliente se va con otros distribuidor al igual que si les cargamos intereses moratorios a un cliente de muchos años o bien el de cancelar créditos no elevados, es decir, es una arma de dos filos que debe ser manejada con mucho cuidado.

16. Qué otros recursos independientemente de lo económico se afectan al implantar nuevas políticas o sistemas de una empresa?

Mencione dos por orden de importancia.

Respuestas



**Resultado**

<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>
No se afecta ninguno	23	58.97
Recurso humano	14	35.89
Recurso tecnológico	<u>2</u>	<u>5.12</u>
	39	100.00

**Interpretación**

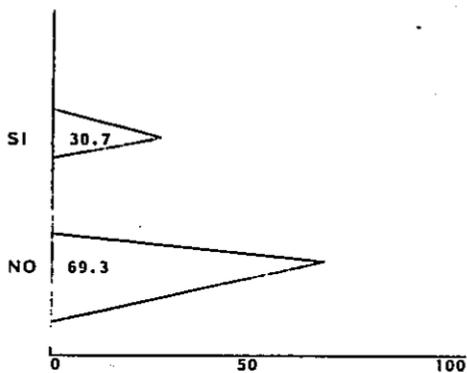
La gran mayoría de los entrevistados opinan que no se afectan ninguno de los recursos, el que tuvo una frecuencia elevada fue el de recurso humano, ya que reacciona al cambio al implantar nuevos sistemas o planes el recurso tecnológico en la mayoría de las empresas no resultó significativo.

17. En la situación actual conviene a la empresa litigar?

SI   x  

NO   x  

Porqué?



**Resultado**

<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>
SI	12	30.76
NO	<u>27</u>	<u>69.23</u>
	39	100.00

**Interpretación**

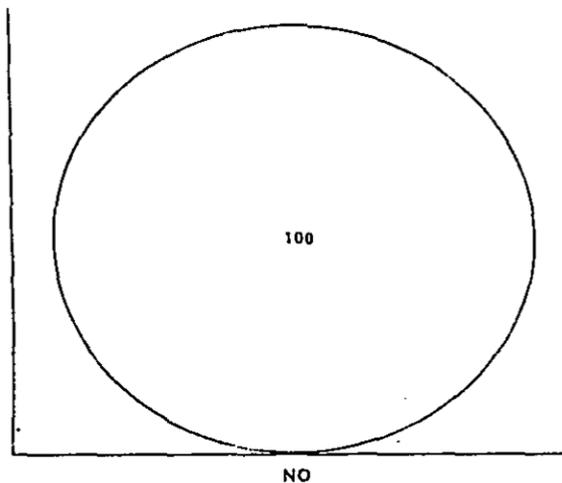
Esta pregunta está muy relacionada con las políticas que lleva la compañía, en los entrevistados casi el 70% decía que los litigios eran muy costosos y también muy lentos y que podían variar según el monto de la deuda, se decidía por el litigio.

18. Se cancelan créditos frecuentemente?

SI

NO

Porqué?



**Resultado**

<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>
NO	39	100.00
SI	<u>0</u>	<u>0.00</u>
	39	100.00

**Interpretación**

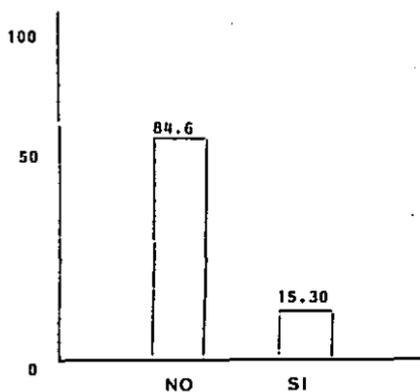
Por el alto costo del dinero las empresas se ven en la necesidad de recuperar su dinero lo más pronto posible, además de hacer una investigación cuidadosa no se cancelan créditos para seguir manteniendo la actividad productiva de la empresa, pues ésto traería una serie de problemas a corto y largo plazo.

19. Considera usted que la inflación es un factor importante para realizar una reestructuración del sistema de crédito y cobranzas?

SI x

NO x

Mencione dos factores que lo llevarían a realizarla.



**Resultado**

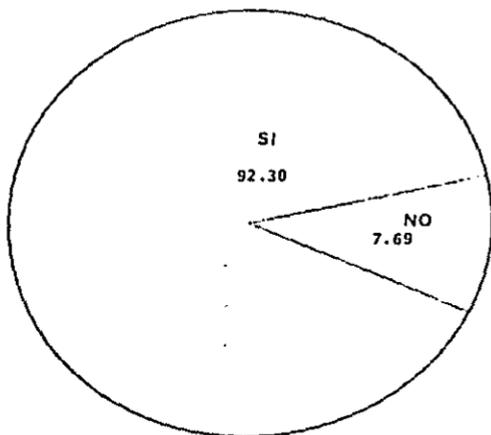
<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>
NO	33	84.60
SI	<u>6</u>	<u>15.30</u>
	39	100.00

20. Realiza su empresa reportes de cobranza para mantener el saldo actual del cliente?

SI   x  

NO   x  

Con qué frecuencia los realizan?



**Resultados**

<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>
SI	36	92.30
NO	<u>3</u>	<u>7.69</u>
	39	100.00

**Interpretación**

La mayoría de las empresas realizan sus reportes de antigüedad de saldos de clientes oportunamente por lo general respondieron que las llevaban a cabo cada 30 días y por separado un control del estado de cuenta del cliente.

## 6.2 Comparación entre objetivos y resultados

### Objetivo general

**Resultado:** El 100% de las empresas han cambiado sus políticas de otorgamiento de crédito; sin embargo, la reestructuración del sistema de crédito y cobranzas únicamente la han llevado a cabo 6 empresas que representan el 16% del universo (preg. 1) pero por otra parte el 84% no ha pensado en una reestructuración y el 16% si piensan en una reestructuración a corto plazo.

Por lo referente a la crisis el 100% de los entrevistados afirma que ésta no afecta al sistema de crédito y cobranzas. Un 69.23% piensan que se puede aminorar en parte los efectos de la crisis si se lleva a cabo una reestructuración del sistema.

La inflación no la ven como un factor primordial de cambio en el sistema de crédito y cobranzas y casi un 70% opinan que la crisis tampoco es el factor primordial para llevar a cabo la reestructuración.

### Objetivo secundario 1

**Resultado:** Para la implantación de técnicas y estrategias éste objetivo fue alcanzado en el Capítulo IV y V, el cual se expone la organización de un departamento de crédito y cobranzas.

**Objetivo secundario 2**

**Resultado:** A todo lo largo de el Capitulo II se habla de los puntos más importantes en lo referente al crédito, tales como su naturaleza, clases, títulos de crédito y su garantía y sus principales características.

**Objetivo secundario 3**

**Resultado:** Este objetivo se alcanzó ya que se hizo un diseño del sistema de crédito y cobranzas para las empresas en el Capitulo VI.

**Objetivo secundario 4**

**Resultado:** Este objetivo se alcanzó en el punto No. 3.1 y 3.3 para así conocer los tipos de documentos como garantía.

**Objetivo secundario 5**

**Respuesta:** Se lograron las metas trasadas para conocer la estructura orgánica del departamento, así como las funciones de cada integrante del departamento dividiéndolo en sección de crédito y sección de cobranza.

## CONCLUSIONES

En la mayoría de las empresas las personas que administran el departamento de crédito y cobranzas no cuentan con una preparación adecuada para poder desarrollar sus puestos óptimamente.

Realmente cuando uno habla de una reestructuración del sistema de crédito y cobranzas la mayoría no cree mucho en llevar a cabo una reestructuración o revisión del sistema, se vuelven reacios al cambio y no lo consideran de mucha utilidad.

La crisis no empuja a los administradores a realizar una reestructuración del sistema de crédito y cobranzas; sino más bien a tener cuidado con las finanzas de la empresa debido al alto costo del dinero en época inflacionaria.

La mayoría de las empresas no cuenta con un departamento de crédito y cobranzas bien estructurado; sino que una sola persona es el hombre orquesta de dicho departamento.

La mayoría de las empresas creen que es más significativo realizar la reestructuración en otros departamentos tales como: ventas, finanzas, producción, etc., desligando al departamento de crédito y cobranzas que es el que obtiene la captación de recursos.

La crisis ha obligado a la mayoría de las empresas a modificar las políticas de crédito y agilizar la cobranza; pero al sistema como tal no lo han modificado.

Dependiendo de los objetivos de cada organización, se debe considerar la concesión del crédito y la agilidad de la cobranza.

La administración crediticia debe considerarse y aprovecharse decisivamente como factor de continuidad en las empresas.

La información del gerente de crédito y cobranzas, produce efectos de carácter financiero que pueden, en gran medida, contribuir en la reestructuración de una empresa.

Para que las cobranzas no sufran retrasos en sus cobros, deben establecerse métodos y procedimientos adecuados que permitan observar las cuentas en forma general y analítica.

El gerente de crédito y cobranzas debe llevar a cabo constantemente estudios dentro de su departamento sin demostrar ignorancia al respecto.

## R E C O M E N D A C I O N E S

Yo recomiendo utilizar a el Licenciado en Administración de Empresas como instrumento esencial y único para realizar ya sea la reestructuración o la Implantación de sistemas administrativos dentro de cualquier organización.

Dependiendo de las estrategias de cada organización, se debe de llevar a cabo un sistema de crédito y cobranzas que encadene el proceso administrativo en la consecución del sistema.

No hay que esperar épocas de crisis para llevar a cabo revisiones a los sistemas dentro de la empresa, sino que es recomendable el hacerlo periódicamente, de manera que podamos detectar fallas que nos permitan de la manera más efectiva el tener un sistema siempre adecuado a la época, a las necesidades, metas y objetivos de la organización.

Se debe de contar en todas las empresas con un departamento de crédito y cobranza, con un organigrama bien definido especificando las funciones específicas de cada uno de los integrantes del departamento.

Se recomienda que los responsables de departamento adquieran mayores conocimientos para ejercer controles administrativos.

La carrera de Administración de Empresas nos da la visión para poder aplicar y desarrollar sistemas, dependiendo de el tipo de empresa y sus necesidades.

El papel de el administrador es cuidar los recursos de la empresa, así como obtener mayores beneficios de ellos, mediante la aplicación correcta de sistemas, procedimientos y controles para un mejor desarrollo de la empresa.

Las empresas visitadas por pequeñas que esten deben llevar a cabo un sistema de crédito y cobranzas efectivo que permita el realizar un estricto control de el crédito y la cobranza, con el fin de aminorar en parte los efectos que la crisis por la que atraviesa el país.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

1. ACEROS FORTUNA, S. A.
2. ACUMULADORES CAMPOS HERMANOS, S. A.
3. ACONSA WESTFALIA, S. A.
4. CAJAS Y CORRUGADOS, S. A.
5. CICASA FABRICA DE MEDIDORES, S. A.
6. CLEASON, S. A.
7. STAMCO, S. A.
8. TOINSA, S. A.
9. DISTRIBUIDORES RAYMOND, S. A.
10. MONTACARGAS MERMSA, S. A.
11. MONTACARGAS Y EQUIPOS, S. A.
12. CASA WILLIAM MAYER, S. A.
13. INTERNACIONAL DE MONTACARGAS
14. DISTRIBUIDORA O'FARRIL DE EQUIPOS ESPECIALIZADOS, S. A.
15. MEXICANA DE TRACTORES Y MAQUINARIA, S. A.
16. RODACARGA, S. A.
17. MONTACARGAS EN RENTA, S. A.
18. INDUSTRIAL DE MONTACARGAS, S. A.
19. PARTES INDUSTRIALES CISA, S. A.
20. DISTRIBUIDORA LA CENTRAL DE MONTACARGAS, S. A.

21. MONTACARGAS UNIDOS, S. A.
22. CASA DIAZ DISTRIBUIDORES, S. A.
23. TRACTORES UNIDOS, S. A.
24. SOLDADORAS MEXICO, S. A.
25. COMPACTADORES HERMANOS, S. A.
26. MOTOCICLERTAS CARABELA, S. A.
27. WESTFALIA MEXICANA, S. A.
28. MONTACARGAS DISA, S. A.
29. PRIME MOVER, S. A.
30. CRINAMEX, S. A.
31. MONTACARGAS PRIMSA, S. A.
32. SODI MAQUINARIA NUEVA Y USADA, S. A.
33. EQUIPOS SUPERIORES, S. A.
34. MANUFACTURERA CENTURY, S. A.
35. MAQUINARIA PORSIA ODISA, S. A.
36. EQUIPOS NACIONALES Y DE IMPORTACION DONER,  
S. A.
37. ITAL MEXICANA, S. A.
38. IMOCOM DE MEXICO, S. A.
39. MEXICANA DE TRACTORES Y MAQUINARIA, S.A.

BIBLIOGRAFIA

**RICHARD P. ETTINGER Y DAVID E. GOLIEB**

**Crédito y Cobranzas**  
**Pretince Hall Inc.**  
**México 1981**

**CHAPIN ALBERT F. Y GEORGE E. HASSETT**

**Práctica y Principios de el Crédito**  
**McGraw-Hill**  
**México 1982**

**IRVING S. FRIDEMAN**

**La Inflación**  
**Editorial Diana**  
**México 1975**

**LAWRENCE S. ORILIA**

**Introducción al Procesamiento de Datos para los Negocios**  
**McGraw-Hill**  
**México 1983**

**FREMONT E. KAST Y JAMES E. ROZENS**

**Administración en las Organizaciones**  
**McGraw-Hill**  
**México 1981**

**CHAPLIN ALBERT F. Y J. EMILIO HASSETT**

**Principios y Prácticas del Crédito y Cobranzas**  
**Editorial McGraw-Hill**  
**México 1965**

**LEVI ARTURO**

**Bases del Crédito**  
**Editorial Siglo XXI**  
**México 1980**

**LEY DE TITULOS Y OPERACIONES DE CREDITO**

**México 1986**

**LEY DE TITULOS Y OPERACIONES DE CREDITO**

**Raúl Cervantes S. Ahumada**  
**Editorial Porrúa**  
**México 1985**