



1
2 ej
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U. N. A. M.

**ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE
CREDITO Y COBRANZAS EN LAS EMPRESAS**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A :

DANIEL VILLANUEVA RAMOS



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 está 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.

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

Lic. Héctor Salazar Garduño

REVISOR DEL SEMINARIO:

Lic. Francisco Chávez López

A LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

*La vida es fuente de constantes
retos; el camino es difícil pe-
ro los obstáculos son franquea-
bles cuando encontramos los me-
dios para superarlos.*

Con admiración y respeto para todos mis profesores, quienes con sus sabios consejos y conocimientos contribuyeron al logro de mi meta.

Y con especial agradecimiento al:

LIC. FRANCISCO CHAVEZ LOPEZ.

A mis Padres:

F L O R Y D A N I E L

Por la fe puesta en mí y en cada uno de mis hermanos, en quienes encontré la guía y el apoyo para lograr escalar el peldaño que a través de este trabajo he alcanzado, les hago entrega del mismo con todo mi amor, respeto y agradecimiento.

A mi Esposa:

Ha. Alejandra Castillo

Querida esposa, tú que significas mucho dentro de mi vida como persona y como profesionalista y que al mismo tiempo colaboraste conmigo durante toda mi carrera profesional, te dedico y entrego este seminario como simbolo de todo mi amor y cariño hacia tí.

A quien tanto quiero y Amo.

Con gratitud y admiración para
mis hermanos, esperando que -
este trabajo les sirva como -
aliciente.

** MA. ISABEL

** MARTHA

** ALEJANDRO y

** VERONICA

Quienes forman parte de mi vida.

A la memoria de mi tío:

JESUS RAMOS NEGRETE

*Va que en vida no pudo ver
culminado su anhelo.*

A mis Cuñados y Tíos:

Por ser parte de mi Familia.

A todos mis amigos y compañeros ...

... les estoy eternamente agradecido.

INTRODUCCION

La razón principal que me motivó a desarrollar este seminario de investigación, se refiere a la importancia, así como algunas sugerencias acerca del crédito, ya que es un conducto que se utiliza para el incremento económico de las empresas o bien de los particulares en sí, que se dedican a producir bienes de consumo y/o servicios que aumenta en forma considerable su volumen de ventas y consecuentemente sus utilidades.

Por otro lado el éxito de las empresas se debe también a la efectividad con que se manejan las operaciones de cobranzas, ya que en esta área recae la seguridad de efectuar una transacción y concretarla con la recuperación de la misma, logrando resultados satisfactorios, en el tiempo estipulado para efectuar el cobro.

Por medio de este seminario pretendo como objetivo que se orienten a las personas interesadas en el tema, para que lleven a cabo una mejor selección y aplicación del crédito, así como también perfeccionar sistemas de aplicación en la cobranza con el objeto de eliminar riesgos que se traducen en pérdidas considerables para las empresas.

Es necesario que se realice una estructura organizacional óptima y funcional del departamento de crédito y cobranza de acuerdo con el giro o actividad a que se dedique cada

empresa.

En los dos primeros capítulos, hablaré de la importancia, funciones y objetivos que persigue al departamento de crédito y cobranza dentro de una empresa.

Así como también lo referente a como está estructurado y organizado dicho departamento, para poder llevar a cabo un buen desempeño del mismo, y lograr los objetivos establecidos por el ente económico, correspondiente a los capítulos tres y cuatro.

Por último, por medio de la investigación de campo haré un análisis del departamento de crédito y cobranzas en cuanto a su importancia, sus funciones y objetivos.

Así también, como debe estar organizado dicho departamento.

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION.-	
CAPITULO I.- EL CREDITO	
1.1.- Antecedentes del Crédito - - -	2
1.2.- Definición - - - - -	6
1.3.- Importancia- - - - -	8
1.4.- Clasificación- - - - -	10
1.5.- Títulos de Crédito - - - - -	16
 CAPITULO II.- LA COBRANZA	
2.1.- Antecedentes de la Cobranza - -	28
2.2.- Importancia - - - - -	29
2.3.- Funciones - - - - -	31
2.4.- Objetivos - - - - -	38
2.5.- Etapas y Técnicas en el <u>proce-</u> <u>dimiento de cobranza</u> - - - - -	39
 CAPITULO III.- LA ORGANIZACION COMO FUNCION ADMINIS- TRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE CREDI- TO Y COBRANZA	
3.1.- Definición - - - - -	61
3.2.- Importancia - - - - -	63
3.3.- Organigramas - - - - -	64
3.4.- Funciones Principales - - - - -	68
3.5.- Manual de Organización - - - -	79

CAPITULO IV.-	ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE UN DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA PROPUESTO	
4.1.-	Objetivos - - - - -	95
4.2.-	Organigramas - - - - -	96
4.3.-	Funciones - - - - -	98
CAPITULO V.-	PRACTICA DE CAMPO	
5.1.-	Hipótesis - - - - -	108
5.2.-	Universo - - - - -	108
5.3.-	Muestra - - - - -	108
5.4.-	Cuestionario - - - - -	108
5.5.-	Tabulación - - - - -	112
5.6.-	Comentarios de los resultados de la investigación - - - - -	113
CONCLUSIONES.-		
BIBLIOGRAFIA.-		

CAPITULO I

E L C R E D I T O

1.1. ANTECEDENTES DEL CREDITO

Considero que no existe una versión totalmente auténtica de la historia del crédito. A pesar de lo anterior y siguiendo nuestro carácter enunciativo, daré la que escribiera el Dr. Francisco Jove Otero en la revista " DIRECCION DE CREDITO ", de la Asociación Nacional de Ejecutivos de Crédito.- Creo que esta versión reúne los antecedentes históricos más relevantes del crédito, por lo que a continuación la transcribo.

El origen del crédito se remonta según algunos autores, a los antiguos pueblos egipcios, asirios, caldeos, babilónicos y fenicios. Es cierto que en las antiguas leyes del Maná hay consideraciones sobre el crédito.

Herodoto, el padre de la historia, hace una cita del crédito en relación con las costumbres de los pueblos persas. Además de Grecia, en Roma aparecen los primeros fundamentos sobre crédito.

Los cambistas fueron los iniciadores del crédito como institución de banca. Eran estos, individuos dedicados a cambiar monedas de las diversas plazas mediante el cobro de una prima; sus establecimientos consistían en pequeños bancos de madera que situaban a la entrada de los templos: de ahí el nombre de " Banco " con que conocemos a las instituciones dedicadas a las operaciones financieras y de ahí, - -

también, el nombre de " quiebra " para señalar el cese de -- las actividades mercantiles por sobreseimiento (Resolución - de un tribunal de suspender un proceso por falta de causas - que justifiquen la acción de la justicia) de pago de las - - obligaciones contraídas y esta palabra tiene origen en el ac - to de romper, " quebrar " el banco del cambiista que faltaba a los compromisos contraídos.

Por otra parte el C.P. Emilio Villaseñor en su libro - - "Elementos de Administración de Crédito y Cobranza ", lo ha narrado en una forma casi completa, por lo que me permito -- transcribir su crónica.

Los primeros vestigios del crédito en México se encuentran entre los Aztecas. Al arribar los españoles a lo que - hoy es territorio de México, este se hallaba dominado en su mayor parte por la llamada Triple Alianza, integrado por el reino Azteca, el de Texcoco o Acolhuacan y el de Tlacopan y Tacuba.

En sus bases fundamentales, la organización social y -- económica de estos pueblos obedecía al patrón Azteca, por -- eso lo que se diga acerca de los habitantes de TENOCHTITLAN - es, en líneas generales, aplicable al resto de los habitan -- tes del territorio dominado por ellos.

Al finalizar el siglo XV, la economía de los Aztecas ha -- bla alcanzado un notable desarrollo; las transacciones come --

ciales, se realizaban no solo mediante trueque, sino como -- verdaderas operaciones de compra-venta cuyos instrumentos de cambio consistían en distintos tipos de moneda que, aunque -- no acuñadas, desempeñaban el papel de éstos. Las diferentes especies de moneda empleadas por los Aztecas eran:

- 1.- Cacao, diferente al usado para el consumo cotidiano.
- 2.- Pequeñas telas de algodón destinados exclusivamente a -- la adquisición de mercancías, denominados jatoguachtli.
- 3.- Piezas de cobre, muy parecidos a la moneda acuñada.

También del crédito se encuentran referencias en la historia del imperio Azteca. Sahagún habla de la celebración de préstamos en dinero " al logro ". Por su parte, la legislación Azteca reconocía las deudas y consignaba, como penas para los deudores morosos, la cárcel e incluso la esclavitud.

Al estudiar los preparativos de la conquista de la Nueva España y el desarrollo de ella, se encuentran operaciones de crédito, como ejemplo citamos las siguientes:

A.- Hernán Cortés recibe financiamiento de Diego Velázquez y de otros amigos suyos para la expedición proyectada.

De Diego Velázquez recibió Cortés diez navíos, y obtuvo de las demás personas 4,000 pesos en oro y 4,000 en mercancías, dando en garantía del préstamo recibido sus indios, su hacienda y sus finanzas. Del propio Diego Velázquez recibió

prestados 2,000 pesos en oro y de Pedro Jerez 550, dejando en prenda oro para fundir por valor de 3,000 pesos.

B.- El mismo Hernán Cortés fué apoyado por fianza que a su favor extendió Andrés del Duero, amigo suyo, vecino de la Isla de Cuba.

C.- Algunos miembros de la empresa iniciada por Cortés hablan dado garantía y obtenido fianzas para conseguir lo necesario a fin de emprender la marcha al continente; al efecto, Cortés se constituyó en garantizador de créditos ajenos, otorgando préstamos mediante la expedición de "cédulas" y promesas de fianza para que los prestamistas facilitaran recursos, por los cuales, de no ser pagados, respondería el propio Cortés.

1.2. DEFINICION

"Etimológicamente la palabra crédito proviene del latín " CREDITUM " que significa confianza y ésta a su vez, es: -- una esperanza firme en una persona". (1)

La mayor parte de los autores que tratan el tema, tienen elaborada su propia definición, por lo tanto mencionaremos sólo algunas de ellas:

Emilio Villaseñor en su libro " Elementos de Administración de Crédito y Cobranza ", lo define como la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancías o servicios sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado.

Según Richard P. Ettinger en su libro " CREDITOS Y COBRANZAS ", el crédito es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes y/o servicios.

Agustín Montaña en su libro " Manual de Cobranzas ", -- define al crédito como la confianza dada o recibida a cambio de un valor.

La lista de definiciones se podría seguir ampliando, -- pero la razón de señalar sólo las anteriores, es la de que --

(1) Richard P. Ettinger y David E. Golieb. " CREDITOS Y COBRANZAS ", Editorial CECSA., 1983., pág. 26.

a través de ellas pudiéramos conocer que es el crédito, aunque de una u otra forma todas son correctas.

En mi opinión, el " CREDITO " es la confianza que una persona brinda a otra en la venta de mercancías, servicios o en préstamos de dinero, las cuales se consideran un valor actual, a cambio de la promesa del deudor de pagarlos en el futuro incluyendo el interés correspondiente al uso de los mismos.

1.3. IMPORTANCIA

En la actualidad, el Crédito es de gran importancia para la economía de los países y de las empresas, representa una herramienta administrativa fundamental para su desarrollo y por medio de un sistema adecuado permite, entre otros beneficios, los siguientes:

- a).- Aumenta los volúmenes de venta.
- b).- Incrementa la producción de bienes y servicios, -- trayendo como consecuencia una disminución en los costos unitarios.
- c).- Elevar el consumo, al permitir a determinados sectores socio-económicos adquirir bienes y servicios que no estarían a su alcance si tuvieran que adquirirlos de contado.
- d).- Crear un mayor número de fuentes de trabajo, mediante nuevas empresas y la ampliación de las ya existentes.
- e).- Fomenta el uso de todo tipo de servicios y la adquisición de bienes, estableciendo plazos largos para pagarlos.
- f).- Propiciar indirectamente el desarrollo tecnológico, al incrementar volumen de venta.
- g).- Ampliar y abrir nuevos mercados al dotar de poder de compra a importantes sectores de la población.

En las empresas de venta al menudeo la mayor parte de ellas se efectúan al contado, mientras que en las empresas -

industriales y en los comercios al mayoreo se hacen casi todas a base de crédito.

Hoy en día, prácticamente todas las operaciones o transacciones comerciales se realizan a crédito, con excepción de aquellas operaciones que son en cantidades pequeñas y de poco costo que realiza el comprador y las paga al contado.

Por otro lado, debido al gran aumento de las ventas que se ha logrado por medio del crédito, se ha adoptado de manera universal el que las empresas los establezcan como una política sólida, principalmente si se trata de artículos duraderos, cuyo costo es elevado.

Lo anterior nos proporciona una imagen clara de la importancia y la ayuda que otorga la utilización del crédito en el desarrollo económico de un país o de una empresa.

1.4. CLASIFICACION

Lo que se pretende en este punto es dar una visión general de la clasificación del Crédito, para facilitar su investigación, estudio y práctica, ya que se utiliza en diversas operaciones y son múltiples las actividades para las que se emplea el crédito, como se muestra en el cuadro siguiente:

CLASIFICACION DEL CREDITO	En cuanto al sujeto a quien se otorga	CREDITO PRIVADO CREDITO PUBLICO
	Según el destino que se le da al crédito	CREDITO A LA PRODUCCION CREDITO AL CONSUMO
	Por el plazo a que se concreta	CREDITO A CORTO PLAZO CREDITO A LARGO PLAZO
	De acuerdo con las garantías que aseguran su recuperación	CREDITO PERSONAL CREDITO REAL

EN CUANTO AL SUJETO A QUIEN SE OTORGA:

A).- Crédito Privado.-

Es aquel que se otorga a los particulares, ya sean personas físicas o morales. Existen varios tipos de crédito privado, pero las principales son las ventas a plazos del Comercio a los particulares, la Compra-venta a crédito entre empresas mercantiles, el crédito practicado entre instituciones crediticias, las operaciones de créditos celebrados entre las instituciones crediticias y particulares o con empresas comerciales o industriales y las operaciones de crédito comercial internacional los que regularmente se practican con intervención de las Instituciones de crédito.

B).- Crédito Público.-

Es el que un pueblo concede u otorga a su gobierno. En México se dice que el Crédito Público es el que se otorga a personas de Derecho Público, o sea son aquellos casos de empréstitos que reciben los gobiernos a nivel estatal, federal, municipal a través de emisión de valores.

SEGUN EL DESTINO QUE SE LE DA AL CREDITO:

A).- Crédito a la Producción.-

El crédito a la producción es aquel cuyos capitales, objetos del crédito mismo, se destinan a fomentar el desarrollo de todas las actividades productivas. El crédito a la producción aprovechado adecuadamente permite al -acreditado, en un plazo determinado, obtener rendimien-tos suficientes para cubrir tanto el importe del crédi-to, como sus intereses y además una razonable utilidad para acrecentar su patrimonio.

B).- Crédito al Consumo.-

Este tipo de crédito es el que se destina a satisfacer las necesidades de adquisición del acreditado, o también ha dado en considerarse crédito al consumo, el que se -destina a fomentar el comercio que vende directamente -al consumidor.

POR EL PLAZO A QUE SE CONCRETA:

A).- Crédito a Corto Plazo.-

En el medio bancario se ha venido aceptando como crédito a Corto Plazo, aquellas operaciones que no exceden de un año, en general se puede decir que dependiendo -- del medio se considerarán a corto plazo cierto tipo de Operaciones dependiendo de los tipos de créditos que en él se puedan conseguir.

B).- Crédito a Largo Plazo.-

El Crédito a Largo Plazo es el que por su cuantía requiere más tiempo para su liquidación, aún cuando por las diversas modalidades que existen de la expresión de que la cuantía no es el factor decisivo en este aspecto. Como ejemplos clásicos de crédito a Largo Plazo tenemos:

DESDE EL PUNTO DE VISTA ACTIVO:

- Las Operaciones de Hipoteca
- Créditos de Habilitación o Avío
- Refaccionario.

DESDE EL PUNTO DE VISTA PASIVO:

- Emisiones de Bonos Hipotecarios y Financieros.
- Emisiones de Cédulas Hipotecarias.
- Emisiones de obligaciones Hipotecarias e Industriales.

DE ACUERDO CON LAS GARANTIAS QUE ASEGURAN SU RECUPERACION:

A).- Crédito Personal.-

Es el que podría considerarse como crédito clásico. Es el que nace precisamente cuando los atributos de reputación de solvencia de un sujeto, satisfacen las exigencias del acreedor, para confiarle el usufructo de bienes o riquezas, durante un plazo predeterminado, inclusive con un precio ó interés. En este tipo de crédito, no existe otra garantía que la personalidad de quien solicita un crédito, es decir, sus cualidades personales en relación con el medio que forma su campo de actividades.

B).- Crédito Real.-

Contrariamente a la que es el Crédito Personal, el Crédito Real se otorga en base a los bienes que el que solicita el crédito pone en garantía, pudiendo ser de los siguientes tipos:

- Pignoraticio.- se entiende aquel cuyo cumplimiento se asegura mediante el otorgamiento de un contrato de prenda.
- Hipotecarios.- se asegura mediante la constitución de una hipoteca sobre los bienes en garantía.

- *Con Garantía Fiduciaria.* - Es aquel cuyo cumplimiento queda al amparo de un contrato de fideicomiso de garantía.

1.5. TITULOS DE CREDITO

Hoy en día, es necesario tener conocimientos acerca --- del empleo y objeto de cada título de crédito, ya que constituyen los elementos básicos para las operaciones crediticias, cada transacción de esta especie los incluye y a la vez van a representar para el acreedor el derecho de percibir un pago mientras que para el deudor es una promesa de pago.

Según Richard P. Ethinger en su libro " CREDITOS Y COBRANZAS", define al título de crédito como una promesa o un orden, para pagar una suma definida o determinada de dinero al portador, o a una persona específica.

Los títulos de crédito los podemos clasificar de la siguiente manera:

1).- DE ACEPTACION GENERAL O ILIMITADA

2).- DE ACEPTACION LIMITADA

1).- Los títulos de crédito " DE ACEPTACION GENERAL ", comprenden todos los títulos emitidos por el sistema monetario del país que los emita, que son aceptados universalmente.

2).- Los títulos de crédito " DE ACEPTACION LIMITADA " son todas aquellas formas literales por las cuales se extiende el crédito a una persona física o moral, y se dividen en dos grandes grupos que son:

- Promesas de pago

- *Ordenes de pago*

Las principales promesas de pago son: cuentas de crédito revolvente, pagaré, bonos y letra de cambio. Las principales órdenes de pago son: cheques y giros.

PROMESAS DE PAGO

CUENTAS DE CREDITO REVOLVENTE.- Esta consiste en un convenio contractual en el cual el vendedor es el acreedor y el comprador es el deudor. En este caso el deudor, al adquirir mercancías o servicios se van acumulando en una sola factura mensual, de la cual este puede hacer un sólo pago, o bien -- liquidarla en parcialidades.

Normalmente el acreedor no cuenta con un título que lo respalde sin embargo se cuenta con un archivo permanente en el cual el cliente debe de estampar su firma para que los -- créditos otorgados tengan una base legal.

P A G A R É

"El Pagaré es un título de crédito que contiene la promesa incondicional del suscriptor de pagar una suma de dinero en lugar y época determinados a la orden del tomador". (2)

La Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito en sus artículos No. 170 al 172 dice:

El pagaré debe contener:

- I.- La mención de ser pagaré, inserta en el texto del documento;
- II.- La promesa incondicional de pagar una suma determinada de dinero;
- III.- El nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago;
- IV.- La época y el lugar del pago;
- V.- La fecha y el lugar en que se suscriba el documento, y
- VI.- La firma del suscriptor o de la persona que firme a su ruego o en su nombre.

Si el pagaré "no" menciona la fecha de su vencimiento, se considerará pagadero a la vista; si no indica lugar de su pago, se tendrá como tal el del domicilio del que lo suscribe.

(2) Arturo Puente y Flores., " DERECHO MERCANTIL "., Editorial Banca y Comercio, S.A., 1980., pág. 212.

Los pagarés exigibles a cierto plazo de la vista deben ser presentados dentro de los seis meses que sigan a su fecha. La presentación sólo tendrá el efecto de fijar la fecha del vencimiento y se comprobará por visa suscrita por el girador de la letra misma o, en su defecto, por acta ante notario o corredor.

Si el suscriptor omitiera la fecha de la vista, podrá consignarla el tenedor.

BÓNOS.- Los bonos son las promesas de pago de una cierta cantidad de dinero a una fecha determinada, estos pueden ser negociables o no negociables. Las negociables o al portador son fácilmente transferibles al momento de su entrega -- mientras que los " no " negociables son aquellos que se transfieren por medio de endoso, entrega y registro. Generalmente, estos bonos son usados para obtener empréstitos.

LETRA DE CAMBIO

"Una letra de cambio se define como un título de crédito que contiene la orden incondicional que una persona llamada girador da a otra llamada girado, de pagar una suma de dinero a un tercero que se llama beneficiario, en época y lugar-determinados". [3]

Según la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito en sus artículos No. 76, 77 y 79 dice:

La letra de cambio debe contener:

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

[3] IBIDEM., pág. 191-192.

Si la letra de cambio no contuviere la designación del lugar en que ha de pagarse, se tendrá como tal el del domicilio del girado, y si éste tuviere varios domicilios, la letra será exigible en cualquiera de ellas, a elección del tenedor.

Si en la letra se consignan varios lugares para el pago, se entenderá que el tenedor podrá exigirlo en cualquiera de los lugares señalados.

La letra de cambio puede ser girada:

- I.- A la vista;
- II.- A cierto tiempo vista;
- III.- A cierto tiempo fecha;
- IV.- A día fijo.

Las letras de cambio con otra clase de vencimiento, o con vencimientos sucesivos, se entenderán siempre pagaderas a la vista por la totalidad de la suma que expresen. También se considerará pagadera a la vista la letra de cambio cuyo vencimiento no esté indicado en el documento.

ORDENES DE PAGO

"EL CHEQUE: es un título de crédito en virtud del cual una persona, llamada librador, ordena incondicionalmente a una institución de crédito, que es el librado, el pago de una suma de dinero en favor de una tercera persona llamada beneficiario". (4)

Nuestra Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito en sus artículos No. 176, 178 al 181 y 197 al 202 dice:

El cheque debe contener:

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

El cheque será siempre pagadero a la vista. Cualquiera inserción en contrario se tendrá por no puesta. El cheque presentado al pago antes del día indicado como fecha de expedición, es pagadero el día de la presentación.

(4) IBIDEM., pág. 216.

Este puede ser nominativo o al portador. El cheque que no indique a favor de quién se expide, así como el emitido a favor de persona determinada y que, además, contenga la cláusula al portador, se reputará " al portador ".

Por otro lado, el cheque nominativo puede ser expedido a favor de un tercero, del mismo librador o del librado. El cheque expedido o endosado a favor del librado no será negociable.

El cheque debe ser presentado para su pago en la dirección en él indicada, y a falta de esa indicación debe serlo en el principal establecimiento que el librado tenga en el lugar del pago.

Finalmente, los cheques deberán presentarse para su pago:

- I.- Dentro de los quince días naturales que sigan al de su fecha, si fueren pagaderos en el mismo lugar de su expedición;
- II.- Dentro de un mes, si fueron expedidos y pagaderos en diversos lugares del territorio nacional;
- III.- Dentro de tres meses, si fueron expedidos en el extranjero y pagaderos en el territorio nacional, y
- IV.- Dentro de tres meses, si fueron expedidos dentro del territorio nacional para ser pagaderos en el extranjero, siempre que no fijen otro plazo las leyes del lu-

gar de presentación.

Cuando el cheque sea cruzado por el librador o el tenedor con dos líneas paralelas trazadas en el anverso, sólo podrá ser cobrado por una institución de crédito.

Si entre las líneas del cruzamiento en un cheque no aparece el nombre de la institución que debe cobrarlo, el cruzamiento es general, y especial, si entre las líneas se consigna el nombre de una institución determinada. En este último caso, el cheque sólo podrá ser pagado a la institución especialmente designada o a la que ésta hubiere endosado el cheque para su cobro.

El librador o el tenedor pueden prohibir que el cheque sea pagado en efectivo, mediante la inserción en el documento de la expresión "para abono en cuenta". En este caso el librado sólo podrá hacer el pago, abonando el importe del cheque en la cuenta que lleve o abra en favor del tenedor.

El cheque no será negociable a partir de la inserción de la cláusula "para abono en cuenta". La cláusula no puede ser borrada. El librado que pague en otra forma, es responsable del pago irregularmente hecho.

Antes de la emisión del cheque, el librador puede exigir que el librado lo certifique, declarando que existen en su poder fondos para pagarlo.

La certificación no puede ser parcial ni extenderse en-

cheques al portador.

El cheque certificado no es negociable.

La inserción en el cheque de las palabras "acepto", - - "visto", "bueno" u otras equivalentes suscritas por el librado, o de la simple firma de éste, equivalen a una certificación.

El librador puede revocar el cheque certificado, siempre que la devuelva al librado para su cancelación.

Sólo las instituciones de crédito pueden expedir cheques de caja a cargo de sus propias dependencias. Para su validez estos cheques deberán ser nominativos y no negociables.

Los cheques no negociables porque se haya insertado en ellos la cláusula respectiva, o porque la ley les dé ese carácter, sólo podrán ser endosados a una institución de crédito para su cobro.

Por último, los cheques de viajero son expedidos por el librador a su propio cargo, y pagaderos por su establecimiento principal o por las sucursales o los corresponsales que tenga en la República o en el extranjero. Los cheques de viajero pueden ser puestos en circulación por el librador, o -- por sus sucursales o corresponsales autorizados por él al -- efecto.

GIRO.- Dentro de las órdenes de pago, se consideran los giros, ya que estos tienen por objeto girar una orden de pago en plaza distinta, lo cual facilita la transferencia de fondos.

Entre los principales giros tenemos:

- El Giro bancario
- El Giro postal y expreso

GIRO BANCARIO.- Este consiste en girar una orden de pago por medio de un banco a otro.

GIRO POSTAL Y EXPRESO.- Los giros postales y por expreso son muy similares al giro bancario. El primero es girado -- de una oficina de correos a otra y el segundo lo es de la su cursal de una compañía de expreso a otra.

CAPITULO II

LA COBRANZA

2.1. ANTECEDENTES DE LA COBRANZA

Diversos estudios realizados han puesto de manifiesto - que en Egipto, mil años a. de C., ya se hacían préstamos hipotecarios y que la letra de cambio era usada por los habitantes de Babilonia.

Anteriormente los prestamistas cobraban intereses muy altos que fluctuaban entre el 40 y 75%, esto se debía principalmente a que se corrían muchos riesgos en aquella época.

Existían leyes y decretos que imponían penas o castigos corporales para los deudores que no pagaban, estas consistían en la confiscación de sus bienes y en algunos casos se llegaba a la pena de muerte, el castigo más común que existía en aquel tiempo era su venta en calidad de esclavo.

Los Fenicios y Cartaginenses fueron los diestros en el manejo del crédito, como un instrumento necesario para la expansión de sus operaciones comerciales.

Así como también, estos llevaban a cabo la cobranza correspondiente, para recuperar el importe de los créditos realizados.

2.2. IMPORTANCIA

La cobranza puntual es vital para el éxito de cualquier negocio que vende a crédito, cualquiera que sea su magnitud, las utilidades dependen principalmente de la propia cobranza.

El área de cobranza realiza una labor de suma importancia dentro de las empresas, ya que concluye el ciclo dinero-venta-dinero, y consiste en recuperar en forma completa y oportuna el importe de los créditos realizados.

Cabe recordar que el departamento de cobranza constituye la principal fuente de ingresos para el área de Tesorería, por lo que este aprovisionamiento de fondos no debe fallar ya que podría ocasionar desde una reducción en sus utilidades hasta la paralización del organismo socio-económico, por la falta de recursos necesarios para su funcionamiento.

Por otro lado, la cobranza no debería representar ningún problema, ya que cuando el cliente realiza su adquisición a crédito, acepta el compromiso de pagar dentro del plazo convenido.

A pesar de ello, no sucede así, pues muchos de estos -- utilizan todos los medios que están a su alcance para diferir el pago a sus proveedores, lo que aumenta el costo financiero de éstos últimos, tanto por la creciente pérdida del poder adquisitivo de la moneda como por la inmovilización -- parcial del capital de trabajo.

Por lo tanto, ha ocasionado que las empresas tomen las medidas necesarias para llevar a feliz término su etapa de cobranza, siendo estas medidas entre otras:

- La contratación de profesionales especializados en el área.
- La implantación de un sistema adecuado para la recuperación de la cartera.

Por último, es necesario, que cuando se realice una venta, a crédito, el cliente pague a tiempo su deuda, para evitar cualquier problema relacionado con la cobranza.

2.3. FUNCIONES

Para que un departamento de cobranza pueda lograr sus objetivos, es necesario que lleve a cabo sus respectivas funciones de una manera adecuada y eficiente.

A continuación mencionare algunas de las principales funciones que se deben de realizar en el departamento antes mencionado.

1).- Custodia de las facturas, títulos de crédito, contra - recibos y otros documentos.- En este departamento deben de permanecer guardados todos aquellos documentos que amparen el derecho de cobro, nombrando y afianzando al responsable que se encargue de la custodia de los documentos antes mencionados en un sitio seguro y de preferencia en una caja de seguridad, para tener un mejor control interno. Esta persona deberá de entregar los documentos a sus respectivos cobradores amparándose con un recibo (relación de cobranza) y deberá de exigir tanto el reporte de cobranza como los documentos no cobrados al final del día, con su sello de recibido por parte del departamento de caja. Para tener una medida de seguridad es recomendable revisar periódicamente la custodia, principalmente los títulos de crédito.

2).- Conservación de expedientes.- Para un mejor control del departamento, es necesario que exista un sistema de archivo donde se controle todos los cobros de acuerdo a sus vencimientos, de tal manera que no se pase desapercibido ningún cliente. En muchos casos la mala organización en este -

aspecto trae como consecuencia clientes morosos, pues si el propio interesado no cobra, el comprador menos se preocupa por liquidar su adeudo.

Dichos expedientes pueden estar por orden alfabético -- y/o numérico donde conste toda la información relacionada -- con el cobro correspondiente en cada caso.

3).- Programación de los cobros.- Esta es una de las -- principales funciones, ya que por medio de este programa podemos realizar la clasificación correspondiente a los clientes.

La clasificación que normalmente llevan a cabo las em--presas para realizar sus cobros es la siguiente:

- Por vencimiento
- Por zona
- Por dificultad en el trámite del cobro
- Por la importancia del cliente (particular y/o gubernamental)

De acuerdo a la clasificación antes mencionada cada una tendrá diferente sistema de cobro.

4).- Cálculo de intereses moratorios.- El departamento de cobranza deberá de establecer las políticas a seguir para poder determinar el cálculo correspondiente a los intereses moratorios.

Entendiéndose como moratorios aquellos casos de demora mayor a tres días hábiles en el pago de facturas y títulos de crédito. Teniendo derecho a cobrar un interés mayor al de las operaciones normales. En este caso se deberá formular un recibo en original y copia, con numeración progresiva, especificando el importe a cobrar siendo el original para el cliente y la copia para el departamento de cobranzas.

Tanto los cajeros como los cobradores deberán de estar informados acerca del cálculo de los intereses y el importe de los mismos, los cuales deberán de registrar en una relación para tener conocimiento de estos ingresos.

5).- Envío de estados de cuenta.- Por medio de estos estados, podemos informar a cada uno de los clientes como se encuentra su situación crediticia.

En dichos estados se registrarán todas aquellas compras y pagos que vayan realizando los clientes. Servirá también como un control para los registros y en caso de que haya algún error en estos, el cliente objetará el estado de cuenta.

Y para evitar esto, es necesario que el departamento de cobranza y el propio cliente estén conscientes de los adeudos que existan.

Por otro lado, es indispensable enviar periódicamente los estados de cuenta a cada uno de los clientes, con la finalidad de que estén informados de su situación actual y pue

dan realizar a tiempo sus pagos correspondientes, cuando así se requiera.

6).- Envío de recordatorios de pago.- Para poder enviar un recordatorio de pago, es necesario contar con la información suficientemente clara acerca de aquellos clientes morosos.

Por lo regular, existen muchos clientes morosos que por una u otra circunstancia no han podido liquidar a tiempo su adeudo, y por consiguiente el departamento de cobranza tendrá que tomar una medida con la finalidad de poder presionar al cliente y éste liquide su cuenta lo más pronto posible.

7).- Preparación y revisión de reportes de cobranza.- Será este el departamento, el encargado de entregar y revisar diariamente la cobranza a sus respectivos cobradores.

Para desempeñar este trabajo, es necesario seguir los siguientes pasos:

a).- Revisar el programa de cobros con el objeto de poder determinar a qué clientes se les va a cobrar y qué documentos deberán remitirse.

b).- Formular una relación de cobranza de dichos documentos que contenga todos los datos necesarios para una mejor identificación de los mismos.

c).- Al final del día el cobrador entregará el importe de lo cobrado al departamento junto con sus respectivas re-

laciones de cobranza que llevarán la firma y el sello de recibido por parte del cajero.

8).- Clasificación de los clientes.- Para programar -- oportunamente la cobranza, es preciso realizar una clasificación de los clientes de acuerdo a las características principales de cada uno de ellos, mismos, que darán la pauta para coordinar y distribuir de una manera eficiente su trabajo.

La clasificación de clientes se puede hacer de la siguiente manera:

- Por giro
- Por ubicación
- Por gobierno y particulares
- Por clientes morosos y clientes puntuales.

9).- Análisis de la cartera.- Constituye un mediador para saber cómo y en qué situación se encuentran las cuentas - por cobrar.

El departamento de crédito y cobranza deberá determinar las políticas a seguir, para implantar un sistema que permita el análisis de la cartera. Dicho sistema comprenderá lo siguiente:

- a).- La situación en que se encuentran los clientes.
- b).- Si el periodo real de cobros esta dentro del plazo establecido por las políticas de crédito.

c).- La situación en que se encuentran los casos particulares que están ocasionando los problemas de la cobranza.

10).- Informes de Cobranza.- Los informes permitirán al "Gerente de Crédito" tomar las decisiones oportunas con el objeto de solucionar los retrasos que pueda presentar la cartera.

Dichos informes deberán ser lo suficientemente claros y concisos, de tal manera que no exista ninguna duda de la situación en que se encuentra cada uno de los clientes.

11).- Definición de políticas de cobro.- Cada empresa tiene sus propios problemas de cobranza y en base a éstos, el departamento de cobranza debe de establecer las políticas a seguir con el objeto de realizar el cobro correspondiente a cada uno de los clientes, estableciendo un verdadero instrumento que defina los siguientes aspectos:

a).- El criterio a seguir en determinadas circunstancias.

b).- Las distintas situaciones que se pueden presentar y cómo manejarlas.

c).- Aquellos aspectos que por su particularidad e importancia deben ser difundidos entre el personal para asegurar su continuidad.

d).- La forma de proceder que ha elegido la Dirección en las situaciones que considera clave para la ima

gen de la empresa.

12).- Recepción de la cobranza por correo.- Por lo regular, esta función la lleva a cabo la propia secretaria del departamento de cobranza, quien abrirá la correspondencia y registrará en una relación los pagos hechos por los clientes.

Dicha relación y sus respectivos cheques serán entregados al departamento de caja, el cual sellará y firmará de re cibido la relación y ésta será devuelta nuevamente al departamento de cobranza para que realice las codificaciones correspondientes a los pagos de éstos.

2.4. OBJETIVOS

Una vez desarrolladas eficientemente las funciones o actividades del departamento de cobranza (vistas anteriormente), se procederá a fijar los objetivos propuestos por el departamento antes mencionado.

Antes que nada, los objetivos van a ser los fines o metas que se pretendan alcanzar en un futuro, ya sea tratándose de un organismo socio-económico en su conjunto, o de sus funciones, actividades o departamentos.

Partiendo de lo anterior, es muy importante que el departamento de cobranza, fije sus propios objetivos para alcanzar los resultados deseados.

Los objetivos más importantes de la cobranza, son los siguientes:

- 1.- Recuperación de la cartera oportunamente a la fecha de su vencimiento.
- 2.- Flujo de efectivo para pago de proveedores.
- 3.- Flujo de efectivo después de pago de proveedores para nuevos proyectos e inversiones de la empresa.

Al obtener los anteriores objetivos, cobranza cumple -- con su función y contribuye a que se logren los fines primordiales que justifiquen la necesidad de este departamento.

2.5. ETAPAS Y TÉCNICAS EN EL PROCEDIMIENTO DE COBRANZA

Las empresas para que realicen la cobranza con éxito, - es necesario que implanten un sistema de cobranza, con el objeto de tener un mejor control de todas las cuentas por cobrar.

Dicho sistema servirá de instrumento en la cobranza y comprenderá los siguientes aspectos:

- 1).- Los ingresos diarios recibidos en pago de las cuentas - por cobrar se deberán acreditar de inmediato en sus registros.
- 2).- Las cuentas deberán separarse en las categorías de cuentas vigentes, vencidas e incobrables.
- 3).- El departamento de cobranza deberá determinar inmediatamente en qué etapa del proceso de cobro se encuentra -- una cuenta específica.

En la actualidad, las empresas por medio de su departamento de cobranza, tratan de presionar a aquellos clientes - para que paguen sus cuentas vencidas.

Cuando se haga necesario llevar una cuenta a través de todo el proceso de cobranza, se debe tener mucho cuidado, -- para evitar la pérdida completa de la cuenta, los gastos excesivos de cobranza y los esfuerzos del departamento desperdiciados.

En la mayoría de las circunstancias, las cuentas venci-

cidas deberán pasar a través de las siguientes tres etapas de cobranza:

- 1).- Recordatorio
- 2).- Insistencia
- 3).- Acción drástica o legal

Antes de ver las etapas y técnicas en el procedimiento de cobranza, explicarle previamente la importancia de enviar estados de cuenta mensuales, ya que constituyen el paso inicial en dicho procedimiento.

El estado de cuenta en la práctica común, consiste en enviar al cliente un reporte mensual de su cuenta, el cual sirve como un recordatorio al mismo acerca del monto de su adeudo, así como también evitan la posible excusa del deudor respecto al documento vencido.

Normalmente, en una empresa grande, el departamento de contabilidad en coordinación con el departamento de crédito y cobranza son los responsables de preparar y enviar dichos estados a cada uno de los clientes, mostrando sus saldos vencidos y proporcionando una lista detallada de las facturas y créditos realizadas en el mes.

ETAPA DE RECORDATORIO

En esta primer etapa como su nombre lo indica, se le va a recordar al cliente que ya paso la fecha de vencimiento de su cuenta sin recibir aún su pago correspondiente. Generalmente, pasan varios días entre la fecha de vencimiento y la de recordatorio.

Los primeros recordatorios deberán ser suaves en cuanto a su mensaje. Recordatorios amigables a veces servirán para lograr el pago inmediato.

Antes de enviar cartas o recordatorios, deberán de enviarse cuando menos dos facturas o recibos estampados con el sello de VENCIDO. Esto debe presentarse con letra negra, -- con plumón rojo o estampado con un sello. Si esto no da buenos resultados, entonces procederemos a utilizar las otras técnicas que son:

- a).- Estados o facturas por duplicado
- b).- Marbetes
- c).- Cartas
- d).- Tarjetas impresas

y que nos podrán servir como guía de un recordatorio amistoso, con el objeto de recibir el pago del cliente lo más pronto posible.

a).- Estados o facturas por duplicado.- Esta técnica -- consiste en enviarle al cliente una copia al carbón, o un du pl ic ad o de su estado de cuenta (mensual) o de la factura ven cida, con la finalidad de que envíe su pago.

En estos mismos estados, podemos escribir a máquina o -estampar " FRASES DE RECORDATORIO ", y algunas de las más co munes, son las siguientes:

i Por favor !

Estaremos muy agradecidos al recibir su pago puntualmente.

Hemos buscado su pago y no lo hemos encontrado todavía.

Por favor envíenoslo.

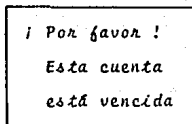
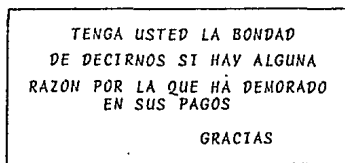
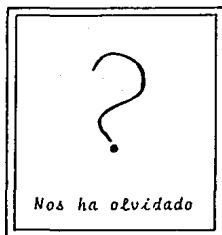
Por favor envíenos un cheque.

¿ Contaremos con su cheque ? i Por favor !

Hace _____ días se venció su cuenta. Por favor haga su pago puntualmente.

Mucho agradeceremos su atención.

b).- *Marbetes.*- Estos consisten en pequeñas etiquetas - engomadas con frases de recordatorio de mayor fuerza que las anteriores y que pueden ir agregadas en el estado de cuenta-por duplicado. Algunos de éstos, se muestran a continuación:



FUENTE: Richard P. Ettinger y David E. Golieb., "CREDITOS y COBRANZAS", por Cortesía de la NRCA y Ever - - Ready Label Corp., Belleville, N.J., pág. 302.

c).- Cartas.- Las cartas juegan un papel muy importante en la cobranza y si se quiere que estas tengan el efecto --- deseado, hay que tener mucho cuidado en su redacción y en la presentación de la misma.

Para poder emplear esta técnica, es necesario que al -- cliente primero se le mande algún estado de cuenta por duplicado u otro tipo de recordatorio para que tenga conocimiento de su adeudo y pueda liquidarlo. En caso, de que el cliente no liquide su cuenta, entonces procederemos a utilizar esta técnica que consiste en enviarle nuevamente al mismo, un recordatorio (cartas) con el objeto de recordarle que su cuenta esta vencida desde hace tiempo y no ha sido pagada todavía.

Por otro lado, dichas cartas deberán ser breves, corteses y con un tono amable, para que resulte un efectivo recordatorio de cobro y podamos lograr el pago.

A continuación se muestran algunos modelos de cartas -- de recordatorio:

Sr. Francisco Huerta S.
Av. Central de Toluca No. 318
Toluca, Edo. de México.

México, D.F., a 15 de octubre de 1984.

Estimado Señor:

Su cuenta muestra un adeudo vencido al 25 de septiembre del presente año por la cantidad de \$20,518.00.- Posiblemente esto sea producto de una distracción de su parte, o tal vez se deba a un error involuntario en nuestros registros. En caso contrario, ¿no sería tan amable de mandarnos su cheque el día de hoy para cubrir esa cantidad?

Le rogamos que si ya hizo el envío correspondiente, haga caso omiso de esta carta.

Atentamente

Francisco Chávez Sánchez

GERENTE DE CREDITO Y COBRANZA

Sr. Miguel Olguín Z.
Paseo de Santa Mónica No. 153
Sta. Mónica, Edo. de México.

México, D.F., a 15 de mayo de 1984.

Estimado Sr. Olguín

Posiblemente usted ha estado fuera. Quizá usted ha olvidado su cuenta con nosotros. Sin embargo, tiene ya cierto tiempo de estar vencida y mucho le agradeceríamos su pago.

Atentamente

C.P. Arturo Hernández

SUB-GERENTE DE CREDITO
Y COBRANZA

BTO-QUINIA, S.A. de C.V.
Antigua Carret. México-Pachuca No. 539
Sta. Clara, Edo. de México.

México, D.F., a 20 de junio de 1984.

Estimado(s) Sr.(es)

A la fecha, su cuenta está vencida, Usted es un cliente muy valioso para nosotros. Nosotros hemos gozado de una buena amistad en el pasado y sabemos que habrá de continuar en el futuro. Posiblemente usted ha tenido en mente hacer el pago, o explicar la razón de ser de su cuenta vencida, pero se le ha olvidado o se le ha pasado.

¿Podríamos tener noticias de usted? De cualquier manera, - mucho nos agradaría saber algo de usted.

Cordialmente de Usted

C.P. ALEJANDRA CASTILLO GONZALEZ

GERENCIA DE CREDITO Y COBRANZA

d).- *Tarjetas impresas.*- Estas tarjetas sirven también como recordatorios al cliente para que pague su adeudo correspondiente a su cuenta vencida e inclusive algunas compañías las utilizan en lugar de mandar cartas.

Dichas tarjetas deberán ser redactadas cortesmente y enviadas a los clientes que llevarán únicamente los datos de su cuenta para que realicen su pago, sin llevar saludo ni firma, es decir son impersonales. Normalmente la cantidad vencida es escrita a mano en la misma, donde se adjuntará alguna copia del estado del cliente y puedan meterse en un sobre y enviársela a este por correo.

A continuación se muestra un recordatorio en forma de una tarjeta impresa:

De acuerdo con nuestros libros, su cuenta según se indica abajo, aparece sin pagar. Nuestras condiciones, explicadas cuidadosamente cuando se abre una cuenta y cuando los -- cargos son enviados, requieren el pago total de todas las -- compras anteriores al mes, precisamente el día veinte de cada mes. ¿Podemos contar con su pago puntual?

Si tiene alguna objeción respecto a este saldo, ¿Podría notificárnoslo inmediatamente?

PENNWALT, S. A.
Rfo San Javier No. 10
Tlalnepantla, Edo. de México

Fecha - _____

Saldo vencido \$ _____

ETAPA DE INSISTENCIA

Si en la etapa de recordatorio no se logró el pago de la cuenta vencida, entonces la actividad de la cobranza tendrá que pasar a la siguiente etapa de Insistencia, también conocida como " PERSECUCION " que tiene por objeto establecer una serie de acciones continuas para aplicarse a determinados periodos normales dependiendo si la cuenta no responde al esfuerzo realizado por la cobranza.

En esta etapa, se tratará de determinar porqué la cuenta no ha sido liquidada todavía, a pesar de haberle mandado al cliente una serie de cartas y recordatorios, y no ha hecho caso por liquidar su pago.

En esta misma etapa, existen varias técnicas que se pueden utilizar, cada una de las cuales podrá ir aumentando la presión a medida que pase el tiempo, con el objeto de obtener el pago total antes de transferir el problema a los abogados.

A continuación se mencionan las técnicas utilizadas en la etapa de persecución:

- a).- Cartas ordinarias
- b).- Llamadas telefónicas
- c).- Telegramas
- d).- Cartas certificadas
- e).- Visitas personales

a).- *Cartas de Insistencia.*- Esta técnica tiene por objeto enviar una serie de cartas al cliente, para que realice su pago correspondiente a su cuenta vencida.

En la etapa anterior, vimos la importancia y el papel que juegan las cartas dentro de la cobranza, y partiendo de esto, dire que en esta etapa las cartas serán muy moderables, pero más enérgicas que los propios recordatorios de manera que vaya aumentando la presión al cliente para que realice su pago.

A continuación se muestran algunos ejemplos de cartas de insistencia:

Sr. Daniel Ocegueda M.
Av. Tenochtitlán No. 56
Texcoco, Edo. de México

México, D.F., a 26 de octubre de 1984.

Estimado Sr. Ocegueda

Nada hemos recibido de usted relativo al pago de nuestra factura del 26 de agosto del actual, que ascende a \$ 13,520.30, la cual se venció hace treinta días.

Para mantener su crédito establecido con nosotros debe enviarnos su cheque dentro de breves días. Por favor hágalo ahora mismo.

Condiamente de Usted
Alicia Villaseñor Zepeda.

GERENCIA DE CREDITO Y COBRANZA

NACOBRE, S.A.
Av. Universidad No. 5392
México, D.F.

México, D.F., a 18 de Septiembre de 1984.

Muy señor(es) nuestro(s):

Nos vemos obligados a suspender sus privilegios -
de crédito. Su cuenta muestra que su pago está vencí-
do desde hace tiempo. Usted ha olvidado nuestros re-
cordatorios amistosos y súplicas de que se comuniqué -
con nosotros.

Atentamente

Fernando Muñoz Rivera

GERENTE DE CREDITO Y COBRANZA

b).- Llamadas Telefónicas.- En muchas empresas, los ejecutivos de crédito prefieren recurrir a esta técnica para -- averiguar cuál es, o en qué consiste el problema del pago; - que estar enviando a cada rato avisos al cliente.

La llamada telefónica no sólo sirve como un medio de -- cobro sino que, también en muchas ocasiones, es el mejor camino para seguir teniendo buenas relaciones con los clientes morosos, ya que es posible que la negativa de contestar las cartas u otros recordatorios tengan algún problema o disgusto reservado y por medio de esta llamada personal se pueda - tratar y solucionar todo tipo de problema relacionado con el pago.

Al hacer llamadas telefónicas tenemos las siguientes -- ventajas:

- a).- Es personal y directo.
- b).- Comunicación rápida con la persona interesada.
- c).- Tratar el problema relacionado con el pago entre - el deudor y el acreedor.
- d).- La cobranza por este medio es flexible.
- e).- La llamada es un recordatorio amable, pero es enérgica cuando las circunstancias lo requieran.
- f).- Las llamadas de larga distancia son efectivas, para lograr los pagos vencidos, así como conseguir - urgentemente la comunicación con la persona indicada.

Por otro lado, también existe la gran desventaja de - - que el deudor puede prometer enviar su pago en el momento y no hacerlo, pero en estos casos se deberá tratar el problema entre el cliente y el Gerente de Crédito para darle solución al mismo.

c).- Telegramas de cobranza.- Por medio de estos, podemos localizar más rápidamente a la persona a quien va dirigido (cliente) y disponer de su atención para que pueda leer - el contenido del telegrama que le envía el propio departamento de cobranza en relación al adeudo que tiene su cuenta vencida.

Generalmente, los telegramas de este tipo son cortos e inclusive son muy rápidos y directos.

Así como también, dan muy buenos resultados, pero hay que tener mucho cuidado en "no" utilizar conceptos difamatorios que puedan traer como consecuencia problemas al cliente.

d).- Insistencia mediante cartas certificadas.- Esta técnica es muy semejante al telegrama, pero con la diferencia - de que el cliente le pone más atención a la carta certificada por la sencilla razón de que esta va dirigida a él, y por lo tanto tiene que recibirla personalmente y a la vez firmar de recibido.

Normalmente, el correo certificado para tener una seguridad en este tipo de cartas, proporciona un número o una - -

contraseña, para cualquier aclaración que se presentara y poder reclamar en caso de que se requiera.

e).- *Insistencia mediante visitas personales.*- En esta técnica sucede, que es rara la vez que se utilizan los servicios de los cobradores, al menos que las técnicas utilizadas anteriormente hayan fracasado, entonces si es necesario hacer uso de ellos, con la finalidad de que realicen visitas personales al propio cliente para tratar el asunto relacionado -- con su pago, correspondiente a su cuenta vencida, antes de -- turnar su caso a la acción legal o drástica (al abogado).

Normalmente, los servicios de los cobradores son de -- gran utilidad porque por medio de ellos se va a proporcionar información al departamento de cobranza de cómo y en qué situación se encuentra el trámite del pago por parte del cliente, cuando no se acude todavía a la acción legal.

Así como también, dichos cobradores causan pavor al -- cliente, porque constantemente lo están presionando para que este liquide su adeudo, y no desaparecen hasta fastidiarlo -- y lograr el pago.

Esta técnica muchas veces da muy buenos resultados, -- pero la única desventaja es que, es muy difícil encontrar -- buenos cobradores que reúnan las cualidades y que sean capaces de enfrentarse con los clientes morosos y puedan solucionar cualquier tipo de problema relacionado con el pago del --

cliente.

Por otro lado, en esta misma técnica, podemos incluir a los Agentes de ventas como cobradores, ya que estos también realizan visitas personales y están en constante comunicación con los clientes y a la vez pueden desempeñar la función de cobranza. Cabe señalar que los agentes están vigilando cada una de sus cuentas, con la finalidad de que no haya ningún atraso o anomalía en las mismas. En caso contrario, se procederá, por medio de ellos a efectuar los cobros correspondientes a las cuentas vencidas.

También tiene la obligación de reportarse al departamento de cobranza, para estarlo informando de como están sus cuentas correspondientes a sus clientes y si realizó algún cobro, remitir el pago al departamento antes mencionado.

Por último, estos tienen la ventaja de que como andan viajando constantemente tienen la facilidad de cobrarle al cliente, por la sencilla razón de que están en comunicación y visitando a los mismos.

ETAPA DE ACCION DRASTICA O LEGAL

Esta última etapa, será empleada únicamente cuando se hayan agotado todos los medios disponibles para cobrarle al cliente, es decir, si en las dos etapas anteriores fracasó el cobro, entonces será necesario emplear la acción drástica que consiste en turnar el caso a un abogado como "último" -- recurso que se cuenta para que pueda efectuar el cobro correspondiente.

Por otro lado, en este tipo de casos, es necesario que el acreedor esté consciente y dispuesto a perder al cliente, y a no dudar en ningún momento en tomar esta decisión tan drástica.

Una vez que se le haya dado la cuenta del cliente al abogado con una serie de indicaciones para que pueda proceder lo más pronto posible y enérgicamente a cobrar la cuenta vencida en su totalidad y si no se puede, entonces llegar a un acuerdo con el propio cliente.

Dentro de esta etapa, resultaría muy costoso el llevar un juicio e inclusive se llevaría mucho tiempo, pero sería el último recurso con que se contara para rescatar el adeudo del cliente. Sin embargo, existen abogados que se dedican al área de cobranzas y que serían de gran utilidad en estos casos.

En lo personal, pienso que es mejor que el cliente li-

quide a tiempo su cuenta, para evitar la pérdida de su crédito y gastos adicionales.

CAPITULO III

**LA ORGANIZACION COMO FUNCION ADMINISTRATIVA
EN EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA**

3.1. DEFINICION

"La palabra "Organización" se deriva del vocablo "organismo", el cual es una entidad con sus partes integradas de tal manera que su relación con una y otra está gobernada por su relación con el todo". [5]

La mayoría de los autores que tratan el tema, tienen -- elaborada su propia definición, a continuación mencionareé sólo algunas de ellas"

Agustín Reyes P., en su libro "Administración de Empresas", define a la organización como la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Según Petersen y Plowman en su libro "Organización y Dirección de Empresas", organización es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos.

Finalmente, George R. Terry en su libro "Principios de Administración", organizar es el establecimiento de relacio-

[5] George R. Terry., "Principios de Administración"., Editorial C.E.C.S.A., 1982., pág. 304.

nes efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y puedan obtener una -satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo.

3.2. IMPORTANCIA

De las anteriores definiciones se desprende que la Organización siempre ha sido y seguirá siendo de gran importancia para el hombre. Es por eso, que el departamento de crédito y cobranza debe de estar bien organizado, para que obtenga buenos resultados y pueda considerársele como un marco de trabajo que tiene unidas las diversas funciones, de acuerdo con un esquema que sugiere orden, arreglo lógico y relaciones armoniosas.

Es conveniente que las funciones de crédito y cobranza queden integradas, de tal manera que formen un sólo departamento, del cual es preciso responsabilizar a cada uno de los integrantes del departamento, de sus propias funciones, para que en conjunto se logren los objetivos establecidos por el departamento.

La integración del departamento de crédito y cobranza, independientemente de que se trate de una empresa de nueva creación o bien de una ya existente, debe tomar en consideración en primer lugar la " ORGANIZACION " con el objeto de -- lograr una mejor cooperación por parte del grupo, así como -- también la coordinación en el desempeño de sus funciones específicas.

3.3. ORGANIGRAMAS,

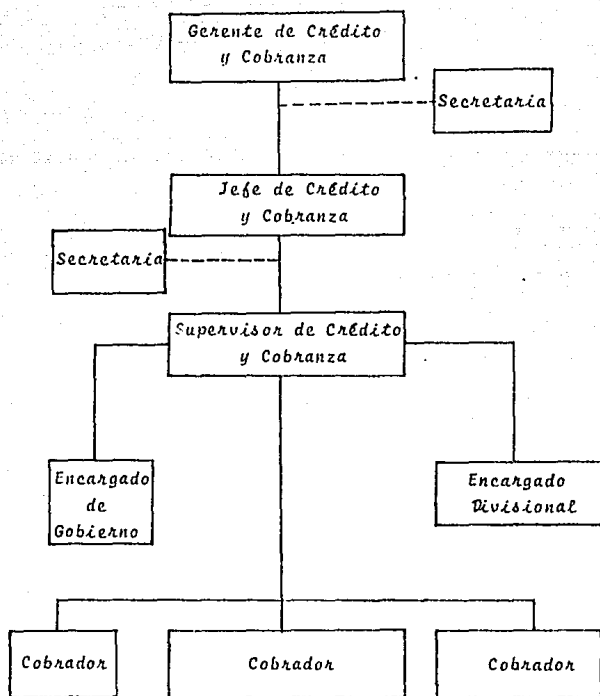
Cada empresa debe decidir entre los diferentes tipos de esquemas organizacionales de departamentos, de acuerdo a la magnitud de la empresa y de sus operaciones, así mismo como del número de empleados y del presupuesto, para dicho departamento.

Los mencionados esquemas reciben el nombre de organigramas que tienen por objeto mostrar la estructura de la empresa y la relación existente entre los departamentos y puestos de la misma.

Por otro lado, los nombres que reciben los puestos son variables, puesto que no existe una regla general que nos oriente en este caso, es por eso que para un mismo puesto ha ya varias formas de nombrarlo, de acuerdo a las exigencias de los directores de la empresa.

Así mismo, se debe tener presente que los organigramas presentados a continuación y correspondientes al departamento de crédito y Cobranza, son de carácter general, por lo que la adaptación a cualquier empresa deberá transformarlas de una u otra forma.

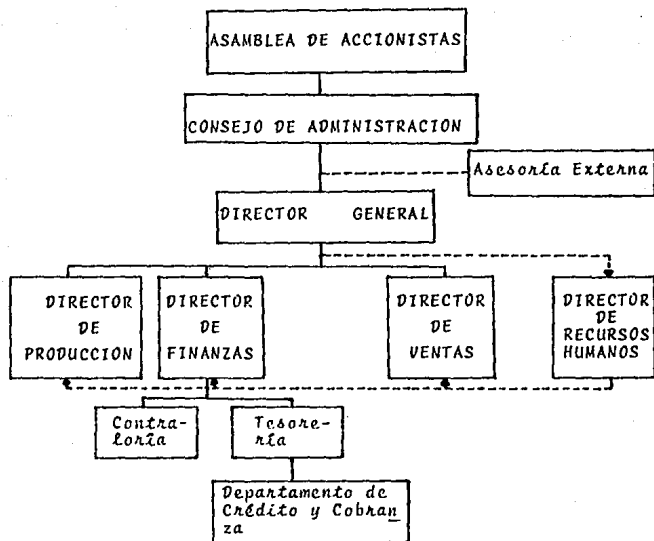
Un ejemplo de Organización del departamento de Crédito y Cobranza sería el que se muestra a continuación: (Ver Fig. No. 1)



EJEMPLO DE LA ORGANIZACION DE UN DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA

Fig. No. 1

Considerando lo anterior, la posición jerárquica del --
Departamento de Crédito y Cobranza en la empresa podría ser --
(VER Fig. No. 2)



EJEMPLO DE LA ORGANIZACION DE UNA EMPRESA Y LA POSICION DEL-
DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA EN ELLA.

Fig. No. 2

El Ejecutivo de Crédito y Cobranza debe contar con mente analítica, experiencia y preparación adecuada al puesto, además deberá ser un técnico en la especialidad, conocer el negocio que controla y el mercado en que se desenvuelve su empresa.

Por lo que se refiere a su responsabilidad como administrador de personas, deberá preocuparse porque el personal bajo su supervisión tenga un constante programa de preparación y entrenamiento adecuado para que al momento indicado pueda ser sustituido en su puesto, sin recurrir a reclutamiento -- fuera de su departamento o inclusive de la empresa.

3.4. FUNCIONES PRINCIPALES

Haciendo referencia nuevamente al concepto de Organización, es importante recalcar que ésta, tiene por objeto coordinar las actividades de todos los individuos que forman parte de una empresa para poder lograr sus objetivos.

Para efecto de poder coordinar las actividades del departamento de Crédito y Cobranza, es necesario que cada una de las personas que lo integran, desarrollen sus funciones específicas. Por lo tanto, dichas actividades deberán separarse precisamente por funciones para un mejor desarrollo de éstas.

En base al organigrama presentado anteriormente como ejemplo, a continuación mencionaré algunas de las funciones principales que se desarrollan en el Departamento de Crédito y Cobranza.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA

Gerente de Crédito y Cobranza

- 1.- Ejecutar rápida y eficientemente las órdenes e instrucciones de sus superiores y coadyuvar al tesorero.
- 2.- Instruir e informar a personas bajo su supervisión directa en relación al Departamento de Crédito y Cobranza.
- 3.- Entregar reportes a sus superiores, como son la antigüedad de Saldos y Rotación de Cartera.
- 4.- Cerciorarse de que todos los empleados de Crédito y Cobranza conozcan sus funciones y estén debidamente supervisados.
- 5.- Supervisar al jefe del Departamento de Crédito y Cobranza.
- 6.- Recomendar la compra de equipo nuevo para la mayor eficiencia del departamento de Crédito y Cobranza.
- 7.- Planear el trabajo, mantener la eficiencia y resolver los problemas relacionados con el Departamento de Crédito.
- 8.- Revisar y autorizar pedidos.
- 9.- Revisar la correspondencia de cobranza.
- 10.- Dictar la correspondencia de cobranza.
- 11.- Revisar los estados de cuenta.
- 12.- Revisar la cartera.
- 13.- Revisar los reportes de saldos de clientes.

- 14.- Realizar cobros personales a clientes especiales.
- 15.- Firmar documentación y correspondencia.
- 16.- Presentar sugerencias al jefe inmediato superior.
- 17.- Cobros y/o asuntos especiales (gestiones personales, -- judiciales).
- 18.- Promover las ventas por medio del crédito.
- 19.- Recibir y autorizar las solicitudes de crédito o de ampliación procedentes del departamento de ventas.
- 20.- Entrevistar a los aspirantes a ocupar algún puesto dentro del departamento.
- 21.- Elaborar programas de capacitación para sus empleados.
- 22.- Realizar juntas para casos especiales.
- 23.- Asistir a juntas en la Dirección General.
- 24.- Mantener un conocimiento actualizado de las condiciones crediticias del mercado.
- 25.- Realizar trabajos especiales que se le encomienden.
- 26.- Tener comunicación con los demás departamentos de la -- empresa.
- 27.- Checar oportunamente el manejo de las cuentas.
- 28.- Hacer llamadas telefónicas a clientes morosos para cobrar su adeudo o turnarlo al cobro legal por medio de -- abogados.

SECRETARIA DEL GERENTE DE CREDITO Y COBRANZA

- 1.- Recepción, distribución y archivo de la correspondencia.
- 2.- Contestar las llamadas telefónicas y tomar los recados.
- 3.- Concertar citas a nombre de su jefe.
- 4.- Atender a los visitantes al Departamento de Crédito y Cobranza.
- 5.- Realizar trabajos que se le encomienden.
- 6.- Recepción de pagos por correo y entregarlos al Encargado de la cobranza, según la División.
- 7.- Llevar la agenda del Gerente.
- 8.- Surtirse de los artículos de escritorio necesarios para el desempeño de sus labores.

JEFE DE CREDITO Y COBRANZA

- 1.- Proporcionar informes de Crédito.
- 2.- Elaborar informes de trabajo.
- 3.- Mantener comunicación con los demás departamentos de la empresa.
- 4.- Desempeñar trabajos especiales.
- 5.- Estudios para la fijación del límite de Crédito.
- 6.- Efectuar cancelaciones de cuentas y expedientes de - - clientes.
- 7.- Supervisar y controlar las labores de las personas que se encuentren bajo su responsabilidad.
- 8.- Comunicar a su jefe inmediato sobre la eficiencia y rendimiento del personal a su cargo.
- 9.- Proponer cambios en los procedimientos, en las formas, - controles y métodos establecidos para mejorarlos o corregir desviaciones.
- 10.- Vigilar que la recepción de documentos:
 - a).- Sea completa y que se respeten las fechas establecidas.
 - b).- Su tramitación y distribución sea rápida y adecuada.
- 11.- Revisar y autorizar la aplicación de los pagos hechos - por los clientes, así como la formulación de notas de - cargo y crédito.

- 12.- Realiza gestiones de cobranza especiales.
- 13.- En algunos casos, autorizará los pedidos.
- 14.- Aclara dudas, cuando así lo soliciten otras personas o departamentos relacionada a la cobranza.

SECRETARIA DEL JEFE DE CREDITO Y COBRANZA

- 1.- Formular las notas de cargo y crédito.
- 2.- Hacer las relaciones de documentos vencidos para los -- cobradores diariamente para su cobro.
- 3.- Llevar el archivo al día.
- 4.- Preparar los informes de cobranza diaria, semanal y mensual para los cobradores.
- 5.- Colaborará con los Encargados de Divisiones, Cobradores y Supervisor del Departamento de Crédito y Cobranza en el desempeño de su trabajo.
- 6.- Desempeñar trabajos que le encomiende su jefe.
- 7.- Elaborar y enviar las cartas a los clientes.
- 8.- Contestar las llamadas telefónicas y tomar recados.

SUPERVISOR DE CREDITO Y COBRANZA

- 1.- Coordinar y controlar el trabajo de los cobradores.
- 2.- Entregará y programará la cobranza del día.
- 3.- Recibirá los reportes respectivos de la cobranza.
- 4.- Programará la cobranza cronológicamente por cliente, -- por zona, por giro, etc.
- 5.- Coordinar el trabajo de los Encargados de División.
- 6.- Pedirá informes y resultados a los mismos.
- 7.- Establecerá comunicación con los demás departamentos de la empresa.
- 8.- Realizará visitas personales a los clientes, cuando así se requiera.
- 9.- Hará llamadas telefónicas a los clientes, para tratar cualquier asunto relacionado con la cobranza.
- 10.- Al final del mes, entregará al Departamento de Contabilidad los reportes e informes del Departamento de Crédito y Cobranza para checar contra mayor las cifras correctas.

ENCARGADOS DE DIVISION Y DE GOBIERNO

Normalmente, estos encargados desempeñan casi las mismas funciones en el Departamento de Crédito y Cobranza, pero con la diferencia de que el primero se encarga de la cobranza de la Ciudad y la foránea, mientras que el segundo únicamente se encarga de la cobranza de Gobierno.

A continuación se mencionan sus principales funciones en el departamento antes mencionado.

- 1.- Meterán las facturas a revisión.
- 2.- Realizarán el cobro correspondiente a las mismas.
- 3.- Harán visitas personales a los clientes, con el objeto de que paguen su adeudo.
- 4.- Reportarán directamente al Supervisor de Crédito y Cobranza.
- 5.- Harán llamadas telefónicas a los clientes.
- 6.- Analizarán los Estados de Cuenta.
- 7.- Codificarán los pagos hechos por los clientes.
- 8.- Enviarán avisos y cartas a los clientes.
- 9.- Aclararán dudas, cuando así lo soliciten otras personas o departamentos relacionado a la cobranza.
- 10.- Autorizarán pedidos únicamente en su División.

- 11.- Realizarán gestiones de cobranza especiales.
- 12.- Elaborarán informes de trabajo.
- 13.- Mantener comunicación con los demás departamentos de la empresa (ventas, producción, contabilidad, etc).
- 14.- Desempeñar trabajos especiales que se les encomiende.
- 15.- Elaborarán reportes e informarán al Supervisor de Crédito y Cobranza con respecto a los resultados obtenidos - en las Divisiones correspondientes.

COBRADORES

- 1.- Recibir su cobranza diariamente.
- 2.- Tratar de localizar al cliente para cobrarle.
- 3.- Informar el interés moratorio que ha causado su atraso.
- 4.- Insistir en su cobranza.
- 5.- Reportar los cobros efectuados.
- 6.- Depositar los cobros en el Departamento de Caja.
- 7.- Entregar los documentos y comunicar al Supervisor de --
Crédito y Cobranza las observaciones que notaron al vi-
sitar a los clientes para su cobro.
- 8.- Verificar los documentos contra la relación de cobran-
za.
- 9.- Notificar al Supervisor de Crédito y Cobranza cualquier
modificación a su ruta.

3.5. MANUAL DE ORGANIZACION

Una vez que hemos visto como esta organizado el Departamento de Crédito y Cobranza (Véase Fig. No. 1), así como también las principales funciones que desempeñan cada uno de los integrantes del departamento antes mencionado. Es necesario implantar un "Manual de Organización" para el buen desempeño de las funciones a realizar. Por lo que a continuación veremos algunos aspectos de suma importancia para la elaboración del mismo.

CONCEPTO DE MANUAL.- El Manual es aquel documento que engloba de una manera ordenada y sistematizada la información precisa, acerca de la historia, organización, políticas y/o procedimientos de una empresa, ya que se consideran esenciales para el buen desempeño del trabajo.

CLASIFICACION DE LOS MANUALES.- Se han hecho varias clasificaciones de los manuales a los que se les ha dado diversas denominaciones. A continuación se mencionan algunos de los tipos más comunes:

POR SU CONTENIDO:

- a).- MANUAL DE LA HISTORIA DE LA EMPRESA .
- b).- MANUAL DE ORGANIZACION
- c).- MANUAL DE POLITICAS
- d).- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

POR SU FUNCION:

Cuando se elabora un manual encaminado hacia un área -- específica, así tenemos que pueden elaborarse manuales de:

- a).- Manual de Ventas
- b).- Manual de Finanzas
- c).- Manual de Producción
- d).- Manual de Personal
- e).- Otras Funciones
- f).- Generales, que se ocupan de dos o más de estas -- áreas.

CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACION.- El Manual de Organización debe contener los siguientes aspectos que son de suma importancia:

- a).- Los objetivos de la empresa, o departamento.
- b).- Las políticas generales y/o departamentales.
- c).- Las descripciones de las funciones básicas.
- d).- Organigramas.

FINALIDAD DE LOS MANUALES

La finalidad de los manuales no es una sola, sino que comprende muchos y muy variados, entre los cuales pueden destacarse los siguientes:

1).- Determinar y controlar el cumplimiento de las actividades diarias de trabajo, evitando en esta forma la realización arbitraria de una operación, la repetición o alteración de la misma.

2).- La simplificación o adecuación de las actividades mal desarrolladas, quizá por fallas o por error.

3).- Permitir con amplias facilidades las labores de la auditoría, la evaluación del control interno y la vigilancia de la misma.

4).- Instruir a los nuevos empleados, sobre la forma en que desempeñarán su trabajo, lo que deben hacer, y como lo deben hacer, para que dé resultado un aumento en la eficiencia del desempeño de la actividad de cada uno.

5).- Hacer posible que los Jefes se den perfectamente cuenta de si el trabajo que están realizando los empleados está bien hecho o no y hacer las correcciones del caso.

6).- Permitir que se lleven a cabo una selección de personal cuando existan vacantes.

7).- Apoyar la coordinación del trabajo a fin de evitar

que se originen duplicaciones y lagunas dentro de la misma empresa.

8).- Obtener los elementos del juicio necesario para -- llevar a cabo un análisis después de realizado el trabajo y lograr el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y mé todos.

9).- Aumenta la eficiencia de los empleados indicando-- les lo que deben hacer y como, deben hacerlo.

A continuación se muestra un " Manual de Organización " implantado al Departamento de Crédito y Cobranza, con el objeto de orientar el funcionamiento de éste.

MANUAL DE ORGANIZACION
DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA

Gerente de Crédito y Cobranza

FUNCION PRINCIPAL:

La autorización de los pedidos, autorización o ampliación del Crédito y la Recuperación de la Cartera.

PROCEDIMIENTO:

- a).- Organizar, administrar, distribuir y supervisar el trabajo de Crédito y Cobranza.
- b).- Supervisar y aprobar créditos.
- c).- Revisar la cartera de cobranza.
- d).- Responsabilizarse del seguimiento de las políticas de Crédito y Cobranza.
- e).- Responsabilizarse de la Coordinación del departamento, con otros departamentos (Ventas, Contabilidad, Almacén, Mesa de Pedidos, Sistemas, etc.).
- f).- Responsabilizarse de la Organización y Administración del departamento, y del aprovechamiento y rendimiento del personal del mismo.
- g).- Enseñar al personal del Departamento el desempeño de sus funciones y deberes.
- h).- Ejecutar rápida y debidamente las órdenes superiores.
- i).- Reportar al jefe inmediato superior, los resultados del departamento, así como los cambios en la Organización.

Secretaría del Gerente de Crédito y Cobranza

FUNCION PRINCIPAL:

Auxilia al Gerente de Crédito y Cobranza en las operaciones relacionadas con las actividades del departamento.

PROCEDIMIENTO:

- a).- *Archivar y controlar la Correspondencia del Departamento.*
- b).- *Mantener al día la agenda del Gerente.*
- c).- *La correcta elaboración de sus escritos.*
- d).- *La buena atención a las personas que visitan al Gerente*
- e).- *Cuidar y mantener en buen estado su equipo de trabajo.*
- f).- *Desempeñar correctamente las labores que le encomiende el Gerente.*
- g).- *Contestar las llamadas telefónicas y tomar los recados de los clientes, para comunicarlo posteriormente al Gerente.*

Jefe de Crédito y Cobranza

FUNCION PRINCIPAL:

*La Autorización del Crédito cuando así se requiera, - -
Control Administrativo y Operacional del departamento, la --
Fijación de Políticas en materia de Crédito y Cobranza.*

*La planeación y la elaboración de estadísticas, Contra-
tación y Capacitación del personal de nuevo ingreso y la Ges-
tión directa y personal de los clientes más importantes de -
la Compañía.*

PROCEDIMIENTO:

- a).- *Supervisar la correcta y puntual presentación del perso-
nal de la sección a su cargo.*
- b).- *Recibir del departamento de ventas las solicitudes de -
crédito para investigarlas.*
- c).- *Analizar las solicitudes de Crédito investigadas para -
determinar la conveniencia de conceder o rechazar el --
crédito.*
- d).- *Supervisar que los cobradores cumplan puntualmente y --
eficientemente sus funciones de cobro.*
- e).- *Supervisar el registro de las relaciones . de co-
branza en el auxiliar de saldos por clientes.*
- f).- *Visitar en el domicilio establecido y/o recibir en su -
oficina personalmente a los clientes que estime necesari-
os para solucionar asuntos que deba resolver directa-*

mente.

- g).- Coordinar con el Departamento Legal, la localización de clientes que habiendo cambiado de domicilio no hayan dado aviso a la empresa.
- h).- Entrevistar a los aspirantes a ocupar algún puesto dentro del departamento.
- i).- Elaborar programas de capacitación para sus empleados.
- j).- Planeación y elaboración de reportes estadísticos del Departamento.

Secretaría del Jefe de Crédito y Cobranza

FUNCION PRINCIPAL:

La elaboración de relaciones de documentos a cobro y -- facturas a revisión para cobradores, elaboración de cartas -- para envío de facturas a revisión, elaboración de cartas de facturas pagadas, controlar el archivo de clientes.

PROCEDIMIENTO:

- a).- Recibe del Supervisor los contra-recibos, documentos y facturas debidamente separadas por división y cobrador, lo relaciona y regresa al Supervisor para que Este entregue personalmente a cada cobrador.
- b).- Elabora las cartas de facturas que se envían por correo a revisión y pagadas y las regresa el Supervisor para que Este las revise y turne a firma.
- c).- Archiva las copias de toda la correspondencia que elabora en el expediente del cliente.
- d).- Los expedientes de cada cliente deben estar archivados progresivamente de acuerdo a la integración de saldos y deben contener: tarjeta de control de clientes, en la cual entre otros datos debe contener límite de Crédito, condiciones, producto que se le vende, vendedor, días de revisión y pago.

Además la Investigación de Crédito debe de ser actualizada por lo menos cada 6 meses.

Supervisor de Crédito y Cobranza

FUNCIÓN PRINCIPAL:

La organización y coordinación del trabajo de sus subordinados, del control de los clientes, controlar que los Encargados de las Divisiones concilien mensualmente con el mayor, coordinar y distribuir equitativamente el trabajo de los cobradores.

PROCEDIMIENTO:

- a).- *Con base a los listados quincenales y/o mensuales solicitará información a cada Encargado de División de todos aquellos clientes atrasados.*
- b).- *Debe exigir que exista evidencia por escrito en el expediente del cliente de las gestiones realizadas para recuperar los saldos vencidos.*
- c).- *Por su parte y en base a lo anterior en caso de que subsista el atraso deberá enviar una carta de reclamación de la cual turnara copia a los departamentos afectados que pueden ser (Contabilidad, Ventas y Mesa de Pedidos).*
- d).- *Programará visitas personales a clientes importantes de la compañía en los cuales se requiera aclaración o presión personal.*
- e).- *Controlará la disciplina del personal a su cargo (entradas, permisos, tiempos extras, etc).*

- f).- Preparará diariamente relaciones a cada cobrador, los cuales firmarán personalmente y en presencia de éste.
- g).- Al recibir los cheques cobrados y los contra-recibos no cobrados anotará en la relación de columna y observaciones el número de cheque y banco en el caso de cobro y fecha de reprogramación en el caso de los no cobrados.
- h).- Con base en las relaciones individuales de cobranza hará las recomendaciones especiales de cierto tipo de clientes.
- i).- Seleccionará algunos clientes especiales para visitarlos personalmente.
- j).- Pasará informe detallado en el caso de aquellos clientes que tengan diferencias en sus pagos.

Encargado de Cobranza Gobierno

FUNCION PRINCIPAL:

La presentación a revisión y cobro de las facturas de -
Gobierno (I.M.S.S., I.S.S.S.T.E., S.S.A., D.D.F., P.E.M.E.X).

PROCEDIMIENTO:

- a).- Firmará la relación de documentos a cobro y/o a revisión al Supervisor de Crédito y Cobranza.
- b).- Entregará los cheques cobrados y los contra-recibos no cobrados al mismo y rescatará su firma.
- c).- En caso de tener algún problema para presentar a revisión o realizar el cobro, comunicará por escrito el problema a quien corresponda (Ventas, Supervisor de - - Crédito y Cobranza y/o Jefe del mismo departamento).
- d).- Aclarará dudas, cuando así lo soliciten algunas personas o departamentos relacionado a la Cobranza de Gobierno.
- e).- Presentará un reporte mensual al Supervisor de Crédito y Cobranza, de las dependencias de Gobierno.

Encargado de Cobranza Divisional

FUNCION PRINCIPAL:

El control de Cobranza de la Ciudad y la Foránea.

PROCEDIMIENTO:

- a).- Trabaja con estados de cuenta individuales actualizados y con expedientes de clientes, estos deben contener todo tipo de correspondencia que se origina en las Divisiones y en el propio Departamento.
- b).- Reclamara los pagos atrasados telefónicamente por medio de cartas y telex, y en todos los casos deja evidencia en el expediente.
- c).- Estara pendiente de los ofrecimientos de pago para pasar información al Supervisor y mensajerla.
- d).- Cuando reciba el nuevo estado de cuenta mandara el anterior al expediente con todas las anotaciones hechas y trabajara con el nuevo.
- e).- Viajara ocasionalmente a las oficinas foráneas a manera de tener cambios de impresiones con los responsables, en esta forma se aclararan las dudas y se mejoraran los sistemas de Información de ambas partes.
- f).- El Encargado de la División deberá enviar copia de todas las gestiones de cobranza que realice, a fin de que exista en el expediente del cliente oficina México todo relacionado con esto, la oficina México hara lo mismo.

g).- Conciliará mensualmente con el Departamento de Contabilidad los saldos de las cuentas por cobrar y documentos de la División.

Cobradores

FUNCION PRINCIPAL:

Hacer efectivo los créditos otorgados por la empresa a los clientes.

PROCEDIMIENTO:

- a).- Recibir y verificar los documentos que deberá cobrar durante el día.
- b).- Visitar a los clientes cuantas veces sea necesario para efectuar el cobro de los documentos que se le encomienden.
- c).- Entregar al Supervisor la cobranza, los documentos que no hayan sido cobrados, así como también los contra-receibos que amparen facturas metidas a revisión.
- d).- Entregar a la Caja General el importe correspondiente a los cobros efectuados durante el día, amparados con la relación de cobranza.
- e).- Efectuar cualquier labor propia del puesto que le sea encomendada.

CAPITULO IV
ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE UN
DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA
PROPUESTO

4.1. OBJETIVOS

Hemos hablado de la importancia que tiene el Departamento de Crédito y Cobranza dentro de la empresa y de la función que desempeña dentro de la misma.

En la práctica moderna no basta con cumplir bien esa función, sino que es conveniente y hasta necesario lograr los objetivos del Departamento de Crédito y Cobranza.

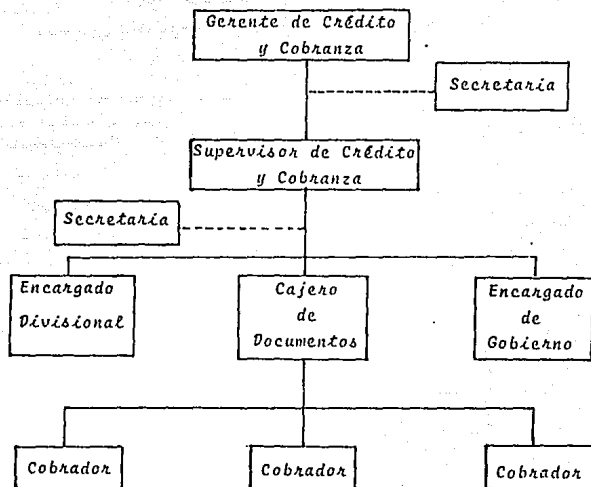
A continuación me permito hacer mención de los objetivos más importantes del departamento antes mencionado:

- a).- Otorgar créditos adecuados en cantidad y plazo a quien reúna los requisitos de solvencia, capacidad económica y moral.
- b).- Lograr el mayor volumen de ventas a crédito.
- c).- Buscar la optimización de las ventas, pero controlando la cobranza.
- d).- Tener la más alta seguridad en los clientes con políticas de cobro benignas.
- e).- Dar la atención adecuada a los clientes.
- f).- Proporcionar al cliente la información sobre su estado de cuenta cada 30 días.
- g).- La recuperación de la cartera oportunamente a la fecha de su vencimiento.
- h).- Flujo de efectivo para pago de proveedores.
- i).- Flujo de efectivo después de pago de proveedores para nuevos proyectos e inversiones de la empresa.

4.2. ORGANIGRAMA

Los organigramas son de mucha importancia en la actualidad, ya que por medio de ellos podemos ver como esta estructurada la empresa y la relación que existe entre los departamentos y puestos de la misma.

A continuación ejemplificaré el Organigrama que a mi parecer sería el apropiado para el buen funcionamiento de un Departamento de Crédito y Cobranza. [Ver Fig. No. 3]



ORGANIZACION DE UN DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA

Fig. No. 3

4.3. FUNCIONES

Una vez que hemos visto como está estructurado el Departamento de Crédito y Cobranza (Véase Fig. No. 3), es necesario definir con claridad las funciones principales que deben desempeñar cada uno de los integrantes del Departamento antes mencionado.

Por lo que a continuación veremos las funciones del Departamento de Crédito y Cobranza por niveles jerárquicos, o sea, desde el Gerente del Departamento hasta los cobradores:

Gerente de Crédito y Cobranza

- a).- Evaluación de las solicitudes de crédito una vez que --
Estas han sido investigadas.
- b).- Supervisar que la autorización de pedidos se haga de --
acuerdo a las políticas de la empresa y dentro de los --
límites de crédito respectivos.
- c).- Revisar selectivamente y en forma periódica los estados
de cuenta de los clientes.
- d).- Revisar y autorizar la correspondencia emitida en el de-
partamento.
- e).- Efectuar revisiones periódicas al archivo de clientes.-
- f).- Supervisar la correcta aplicación de los métodos utili-
zados en el departamento para realizar las cobranzas.
- g).- Supervisar las labores del personal a su cargo.

- h).- Realizar arquez periódicos de los documentos pendientes de cobro.
- i).- Controlar las cuentas en poder de los abogados.
- j).- Buscar los medios más adecuados de comunicación con los departamentos que se tiene relación.
- k).- Realizar gestiones de cobranza, cuando sea necesario.
- l).- Elaborar los reportes mensuales de cartera y otros que le solicite su jefe inmediato superior (Tesorero).
- m).- Realizar cualquier otra actividad que se requiera para el buen funcionamiento del Departamento y de la Empresa.
- n).- Asistir a juntas en la Dirección General.
- ñ).- Cerciorarse de que todos los empleados de Crédito y Cobranza conozcan sus funciones y estén debidamente supervisados.
- o).- Ejecutar rápida y eficientemente las órdenes e instrucciones de sus superiores.

Secretaria del Gerente de Crédito y Cobranza

- a).- *Comunica y atiende telefónicamente a las personas que -
desean tratar algún asunto con su jefe o con el personal
del departamento.*
- b).- *Toma dictado en taquigrafía y transcribe.*
- c).- *Se encarga de mantener actualizado y en orden el archi-
vo del departamento.*
- d).- *Mantiene informado a su jefe de las juntas, asuntos y -
compromisos que tienen programados.*
- e).- *Proporciona artículos de escritorio necesarios para el
desempeño de las labores del departamento .*
- f).- *Recibe correspondencia, informes, etc., dirigidos al de
partamento y los reparte a las personas interesadas.*

Supervisor de Crédito y Cobranza

- a).- Coordinar el trabajo de los Encargados de División.
- b).- Pedirá informes y resultados a los mismos.
- c).- Establecerá comunicación con los demás departamentos de la empresa.
- d).- Elaborará planes de trabajo.
- e).- Supervisará y controlará las labores de las personas que estén bajo su responsabilidad.
- f).- Comunicará a su jefe inmediato superior (Gerente) sobre la eficiencia y rendimiento del personal a su cargo.
- g).- Realizará gestiones de cobranza especiales.
- h).- Aclarará dudas, cuando así lo soliciten otras personas o departamentos relacionada a la cobranza.
- i).- Proporcionará informes de crédito.
- j).- Al final del mes entregará al Departamento de Contabilidad los reportes e informes del Departamento de Crédito y Cobranza para checar contra mayor las cifras correctas.

Secretaría del Supervisor de Crédito y Cobranza

- a).- Preparará los informes de cobranza diaria, semanal y mensual para los cobradores.
- b).- Llevará el archivo al día.
- c).- Colaborará con los Encargados de División y cobradores del Departamento de Crédito y Cobranza en el desempeño de su trabajo.
- d).- Desempeñará funciones que le encomiende su jefe.
- e).- Elaborará y enviará las cartas a los clientes.
- g).- Realizará las funciones de mecanografía, dictado y archivo de documentación y demás labores relativas a su puesto.

Encargado Divisional

- a).- Meterá las facturas a revisión
- b).- Realizará el cobro correspondiente a las mismas.
- c).- Hará visitas personales a los clientes, con el objeto de que paguen su adeudo.
- d).- Reportará directamente al Supervisor de Crédito y Cobranza.
- e).- Hará llamadas telefónicas a los clientes.
- f).- Analizará los Estados de cuenta de los clientes.
- g).- Codificará los pagos hechos por los clientes.
- h).- Enviará avisos y cartas a los clientes.
- i).- Autorizará pedidos únicamente en su División.
- j).- Realizará gestiones de cobranza de su División.
- k).- Elaborará informes de trabajo.
- l).- Elaborará reportes e informará al Supervisor de Crédito y Cobranza con respecto a los resultados obtenidos en su División.

Cajero de Documentos

- a).- La custodia de todos los documentos cobrables de la compañía, es decir (facturas originales, contra-recibos, - documentos, cheques devueltos, etc).
- b).- Recibirá las facturas originales del Departamento de -- facturación.
- c).- Preparará las relaciones de los cobradores.
- d).- Entregará las facturas originales para enviarlas a revisión o pagadas por correo certificado o paquetería.
- e).- Coordinará y controlará el trabajo de los cobradores.
- f).- Entregará y programará la cobranza del día.
- g).- Recibirá los reportes respectivos de la cobranza.
- h).- Programará la cobranza cronológicamente por cliente, -- por zona, por giro, etc.
- i).- Elaborará informes de su trabajo.
- j).- Reportará directamente al Supervisor de Crédito y Co---branza.

Encargado de Gobierno

- a). - Meterá las facturas de Gobierno a revisión.
- b). - Realizará el cobro correspondiente a las mismas.
- c). - Hará visitas personales a los clientes (dependencias -- gubernamentales) con el objeto de que cobre el adeudo.
- d). - Reportará directamente al Supervisor de Crédito y Cobranza.
- e). - Hará llamados telefónicos a los clientes (Gobierno).
- f). - Analizará los estados de cuenta de los clientes (Gobierno).
- g). - Codificará los pagos hechos por los mismos.
- h). - Enviará avisos y cartas a los clientes (Gobierno).
- i). - Autorizará pedidos únicamente de Gobierno.
- j). - Realizará gestiones de cobranza de Gobierno.
- k). - Elaborará informes de su trabajo.
- l). - Elaborará reportes e informará al Supervisor de Crédito y Cobranza con respecto a los resultados obtenidos en la División de Gobierno.

COBRADORES

- PRESENTACION DE LAS FACTURAS A REVISION Y A COBRO
- PRESENTAR DOCUMENTOS PARA SU ACEPTACION.
- PRESENTAR CONTRA - RECIBOS Y DOCUMENTOS PARA SU -- COBRO A LA FECHA DE SU VENCIMIENTO.
- ACLARAR DIFERENCIAS EN EL CASO DE EXISTIR EN LOS - PAGOS.

CAPITULO V

PRACTICA DE CAMPO

5.1. HIPOTESIS

Ver si se está llevando a cabo la Organización adecuada para el buen funcionamiento del Departamento de Crédito y Cobranza en las empresas, siendo como objetivo principal el saneamiento, Verificación y Depuración oportuna de la Cartera.

5.2. UNIVERSO

El universo que se empleó para esta investigación fue de 500 gentes localizadas en las empresas de tipo comercial.

5.3. MUESTRA

La muestra representativa del Universo fue de 15 personas.

5.4. CUESTIONARIO

El cuestionario fue aplicado a nivel gerencial y/o departamental.

C U E S T I O N A R I O

1.- *¿Cree Ud(s) que está bien organizado el Departamento de Crédito y Cobranza?*

SI _____ NO _____

2.- *¿Existen objetivos específicos para el Departamento de -- Crédito y Cobranza?*

SI _____ NO _____

3.- *¿Dichos objetivos son conocidos por todos los integrantes del Departamento?*

SI _____ NO _____

4.- *¿Existe un organigrama actualizado en el Departamento de Crédito y Cobranza?*

SI _____ NO _____

5.- *¿Se están cumpliendo las funciones específicas del Departamento?*

SI _____ NO _____

- 6.- *¿Están utilizando las técnicas para el procedimiento de la Cobranza?*
SI _____ NO _____
- 7.- *¿Están cobrando oportunamente los adeudos de los clientes?*
SI _____ NO _____
- 8.- *¿Se está delegando la autoridad correspondiente a cada puesto del Departamento?*
SI _____ NO _____
- 9.- *¿Están debidamente definidos los deberes y responsabilidades del Departamento?*
SI _____ NO _____
- 10.- *¿Existe la comunicación adecuada entre los integrantes del Departamento de Crédito y Cobranza?*
SI _____ NO _____
- 11.- *¿Existe la cooperación y coordinación entre el Departamento de Crédito y Cobranza con los demás Departamentos de la empresa?*
SI _____ NO _____

12.- ¿La Supervisión se está llevando a cabo eficientemente?

SI _____ NO _____

13.- ¿Existen reuniones o juntas periódicas con el personal del Departamento?

SI _____ NO _____

14.- ¿Presentan los informes al jefe inmediato superior sobre el funcionamiento del Departamento de Crédito y Cobranza?

SI _____ NO _____

15.- ¿Llevan algún "Manual de Organización" en el Departamento de Crédito y Cobranza?

SI _____ NO _____

5.5. TABULACION

PREGUNTA	SI %	NO %	TOTAL
1	5.3	1.4	6.7
2	5.3	1.4	6.7
3	3.5	3.1	6.6
4	6.6	0.0	6.6
5	5.3	1.3	6.6
6	5.3	1.3	6.6
7	2.2	4.5	6.7
8	5.3	1.3	6.6
9	6.6	0.0	6.6
10	4.0	2.7	6.7
11	4.0	2.7	6.7
12	5.8	1.0	6.8
13	2.2	4.5	6.7
14	3.0	3.7	6.7
15	3.5	3.2	6.7
	<hr/> 67.9 %	<hr/> 32.1 %	<hr/> 100.0 %

5.6. COMENTARIOS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

1.- El 5.3% de las personas entrevistadas contestó que si está bien organizado el Departamento de Crédito y Cobranza mientras que el 1.4% respondió que no lo está.

2.- El 5.3% declaró que efectivamente existen objetivos-específicos dentro de este y el 1.4% contestó que no existen dichos objetivos.

3.- Dichos objetivos no son conocidos por todos los integrantes del departamento sino más bien por la mitad de ellos, esto quiere decir que el 3.5% dijeron que sí los conocen y el 3.1% los desconocen.

4.- En su totalidad el 6.6% de las gentes expresó que el organigrama del departamento en la mayoría de las empresas está actualizado.

5.- El 5.3% contestó que las funciones que se llevan a cabo dentro del departamento se están cumpliendo satisfactoriamente y el 1.3% no cumplen sus funciones.

6.- Por otro lado, el 5.3% de las personas entrevistadas aseguraron que si están utilizando las técnicas apropiadas para llevar a cabo una buena cobranza y el 1.3% no las utilizan.

7.- En esta pregunta, el 2.3% realiza oportunamente la cobranza mientras que el 4.5% la realiza tardíamente.

8.- En este punto, la autoridad se delega satisfactoriamente, encontrándose un 5.3% de ellas y el 1.3% en las cuales no se realiza.

9.- El 6.6% respondió que sí están bien definidos los deberes y las responsabilidades que se llevan a cabo en dicho departamento.

10.- Respecto a la comunicación, el 4.0% contestó que existe buena comunicación entre los integrantes del departamento y el 2.7% aseguró que es deficiente.

11.- Únicamente el 4.0% dijeron que sí existe la cooperación y la coordinación entre el Departamento de Crédito y Cobranza con los demás departamentos de la empresa y el 2.7% respondió que no hay cooperación ni coordinación entre los departamentos.

12.- Realmente la Supervisión del Departamento antes mencionado se está llevando a cabo en su totalidad (5.8%) de una manera eficientemente mientras que el 1.0% contestó que no se lleva bien la supervisión.

13.- El 2.2% realiza juntas y/o reuniones periódicas con el personal del departamento mientras que el 4.5% carece de ellas.

14.- En este punto, el 3.0% expresó que sí presentan los informes al jefe inmediato superior sobre el funcionamiento -

del departamento de crédito y cobranza y el 3.7% comentó que no se informa a sus superiores.

15.- En esta pregunta, sólo el 3.5% declaró que realmente tienen un "Manual de Organización" y el 3.2% no cuenta con el.

C O N C L U S I O N E S

- En la actualidad el crédito es de vital importancia - en todas las actividades comerciales, ya que todas las operaciones que realizan las empresas entre sí, se realizan a crédito por la imposibilidad de efectuar el cobro en forma inmediata y cada vez es mayor el número de empresas que venden a crédito.

- También es importante otorgárseles crédito a las personas físicas (clientes), ya que como las anteriores, cuentan con una buena capacidad de pago y/o solvencia económica para poder afrontar en cualquier momento sus deudas.

- Es conveniente que el Departamento de Crédito y Cobranza se encuentre organizado adecuadamente, pues abastece de fondos a la Tesorería de la empresa y consecuentemente su funcionamiento y control deben ser los apropiados para evitar los malos manejos.

- La información que proporcione el Departamento de Crédito y Cobranza debe ser fluida y oportuna para apoyar a la Dirección en la toma de decisiones administrativas y financieras.

- El Departamento de Crédito y Cobranza tiene un objetivo básico que cumplir, este lo debe hacer con eficiencia, ya que de no ser así, pueden presentarse serios problemas o desequilibrios que harán que la empresa marche con tropiezos o deficiencias financieras.

- Para lograr el mejor funcionamiento y los objetivos -
deseados es muy importante la cooperación que recibe el De-
partamento de Crédito y Cobranza de los demás departamentos_
de la empresa.

- Por último, el Licenciado en Administración es el --
profesionista idóneo para ocupar la Gerencia de Crédito y -
Cobranza de cualquier ente económico, ya que cuenta con los
conocimientos administrativos y elementos necesarios, así -
como la experiencia adquirida durante algunos años para di-
rigin y controlar dicha Gerencia que es tan importante hoy_
en la actualidad.

BIBLIOGRAFIA

BROOM-LONGENECKER

"ADMINISTRACION DE NEGOCIOS"
EDITORIAL C.E.C.S.A., MEXICO,
5a. IMPRESION, 1983.

COLE H. ROBERT

"ADMINISTRACION DEL CREDITO A
LAS EMPRESAS Y AL CONSUMIDOR"
EDITORIAL DIANA, MEXICO, 2a.
IMPRESION, 1980.

ETTINGER P. RICHARD
GOLIEB E. DAVID

"CREDITOS Y COBRANZAS"
EDITORIAL C.E.C.S.A., MEXICO,
11a. IMPRESION, 1983.

GARCIA LARA MIGUEL ANGEL

"DIRECCION Y CONTROL DE CRE-
DITO Y COBRANZAS".
EDICIONES DAC, S.A., MEXICO,
1a. EDICION, 1981.

INSTITUTO MEXICANO DE
EJECUTIVOS DE FINANZAS,
A. C.

"CREDITO Y COBRANZAS"
T.M.E.F., MEXICO, 1977.

JOHNSON W. ROBERT

"ADMINISTRACION FINANCIERA"
EDITORIAL C.E.C.S.A., MEXICO,
7a. IMPRESION, 1984.

JOVE OTERO, FRANCISCO.

"DIRECCION DE CREDITO"
ASOCIACION NACIONAL DE EJECU-
TIVOS DE CREDITO, A.C., MEXI-
CO, 1978.

LEVES Y CODIGOS DE MEXICO

"LEY GENERAL DE TITULOS Y OPE-
RACIONES DE CREDITO".
EDITORIAL PORRUA, S.A., MEXI-
CO, 29a. EDICION, 1984.

SHULTZ J. WILLIAM

"CREDITO Y COBRANZAS"
EDITORIAL U.T.H.E.A., MEXICO,
2a. EDICION, 1957.

TERRY R. GEORGE

"PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION"
EDITORIAL C.E.C.S.A., MEXICO,
6a. IMPRESION, 1982.

UNIVERSIDAD DEL VALLE
DE MEXICO

"APUNTES, PLATICAS Y FOLLETOS
PROPORCIONADOS POR ESTA UNIVER-
SIDAD".
U.V.M., MEXICO, 1984.

VILLASENOR F. EMILIO

"ELEMENTOS DE ADMINISTRACION
DE CREDITO Y COBRANZA"
EDITORIAL HERRERO HNOS. SUCE-
RES, S.A., MEXICO, 2a. EDICION,
1977.

WOESSNER, PEDRO

"MANUAL DE COBRANZAS"
EDITORIAL DIANA, MEXICO, 2a.
IMPRESION, 1982.