

300602

15  
29



**UNIVERSIDAD LA SALLE**

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U. N. A. M.

# LA FUENTE DE FINANCIAMIENTO EN LAS EMPRESAS

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

FEDERICO GARCIA MARTINEZ

MEXICO, D. F.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1987



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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.

# LA FUENTE DE FINANCIAMIENTO EN LAS EMPRESAS

## I N D I C E

	Página
<b>INTRODUCCION</b>	1
<b>CAPITULO I</b>	
<b>ANTECEDENTES DEL CREDITO.- GENERALIDADES</b>	5
a) Antecedentes Universales, Desarrollo del Crédito en México	
b) Concepto y Definiciones del Crédito	
c) Ventajas y Utilidades del Crédito	
<b>CAPITULO II</b>	
<b>EL CREDITO</b>	20
a) Generalidades sobre las operaciones de Crédito	
b) Diversas clases de crédito	
c) Títulos de crédito operantes en nuestro medio	
<b>CAPITULO III</b>	
<b>FUNCIONES REQUERIDAS EN UN DEPARTAMENTO DE CREDITO</b>	49
- La función ventas como punto de partida	
- El crédito como auxiliar de la función ventas	
- Organización de un departamento de crédito	
a) Criterios generales para el otorgamiento del Crédito	

1. Las políticas de la compañía
  2. La necesidad de financiamiento de la empresa y de los clientes
  3. Factores que determinan la aceptación del crédito
  4. La fijación de plazos (Condiciones de crédito)
- b) Análisis de los clientes como sujetos de crédito
1. Antecedentes del cliente dentro de la empresa
  2. Fuentes externas de información
- c) Fijación del Potencial de crédito del cliente
1. Línea de crédito inicial
  2. Línea de crédito para clientes antiguos
  3. Incremento de la Línea de Crédito

## **CAPITULO VI**

### **ANALISIS CUALITATIVO DE LA CARTERA**

94

- Qué es la Cartera
- a) Factores que obstaculizan la recuperación de la cartera
  - b) Dependencia que podemos tener de los clientes
  - c) Clientes que originan el vencimiento de la cartera
  - d) La cobranza, realización de las políticas de crédito

### **CONCLUSIONES**

116

### **BIBLIOGRAFIA**

119

El objetivo fundamental de este trabajo es presentar una visión de la importancia que el crédito ha adquirido como generador de recursos económicos dentro de la vida comercial moderna, ya que mediante el crédito se desarrollan y multiplican los capitales y se realiza el fenómeno fundamental de la producción.

Al presentar al crédito como un importante medio de financiamiento en ningún momento he pensado dirigirlo exclusivamente al logro de los fines meramente capitalistas, sino enfocado también hacia el desarrollo individual que las personas pueden adquirir mediante el conocimiento de los innumerables beneficios que del crédito pueden obtener.

El desarrollo de los sistemas crediticios en la sociedad contemporánea ha adquirido una importancia capital debido al auge industrial que se ha dejado sentir en los últimos años y del papel fundamental que el crédito juega como factor integrante de la economía nacional.

Aunque el tema elegido para la elaboración de este trabajo es eminentemente práctico, trataré de analizar las diferentes teorías crediticias que han surgido y los múltiples sistemas que se encuentran establecidos, con el objeto de no hacer una investigación experimental exclusivamente, sino complemen

tarla con aspectos teóricos que fundamenten todas las prácticas que se desarrollarán en el transcurso del trabajo.

Actualmente me encuentro compenetrado en el terreno del Crédito, de donde trataré de aplicar mis conocimientos y experiencias basados en realidades cotidianas, que desde mi punto de vista son factores decisivos en el manejo de cualquier departamento de crédito.

Así pues, este estudio nació por la necesidad que existe en cualquier empresa que se inicia, de cierta liquidez para poder comprar equipo, herramienta o cualesquiera capital de trabajo para poder impulsar las utilidades a un nivel deseado.

El tema elegido "El Financiamiento en las Empresas" surgió de mi experiencia de trabajo, esto es, empecé trabajando en la compraventa de automóviles y percibí que podría ganar más dinero, si alguien me financiara con su debido interés y así haría más dinámico el ciclo de la compra-venta. Recurrí a Bancos, familia y amigos. Tiempo después, trabajé en una empresa de renta de camiones de volteo en la cual, por medio de avales conseguí comprar tres camiones, que se pagaron en dos años. Si no hubiera obtenido el crédito jamás los hubiera podido adquirir. Más tarde trabajé en una empresa de arrendamiento de maquinaria pesada, y observando el auge de ésta,

decidí formar una empresa personal. Solicité cuanto dinero pude en los bancos por medio de préstamos directos con garantía colateral y gracias a este préstamo compré una máquina y obtuve crédito en una empresa que se dedica a vender maquinaria pesada, obteniendo doble beneficio.

Más tarde, ya compraba directamente. Sin recurrir a bancos, dando un 30% de enganche y el resto a un año con sus respectivos intereses.

En el transcurso de mis primeros 5 años de trabajo percibí la importancia y el papel vital que desempeña el crédito dentro de cualquier empresa en sus inicios. De ahí la importancia de saber qué es el crédito, qué clases existen, cómo se obtiene, sus ventajas y desventajas, es decir, su funcionamiento. El crédito aun en tiempo de crisis e inflación es necesario para progresar, pero conociéndolo, para hacer con él, el mejor uso posible.

Espero que este trabajo pueda aportar algún beneficio a todas aquellas personas que de un modo u otro tienen la responsabilidad de reflejar en su actuación resultados satisfactorios tanto para la empresa que representan como para la sociedad en general, lo que redundará en beneficios que marcarán la pauta para la creación de nuevas técnicas que tiendan a mejorar los sistemas de crédito existentes.

**CAPITULO I**  
**ANTECEDENTES DEL CREDITO.- GENERALIDADES**



## A) ANTECEDENTES UNIVERSALES

Históricamente, el crédito se desarrolló al mismo tiempo que la actividad comercial, pero no fue sino hasta la edad media cuando adquirió una relevancia formal. En el siglo XII encontré el primer concepto del préstamo, dado por Sto. Tomás de Aquino, ligado íntimamente a consideraciones morales.

Los prestamistas de la época medieval, fueron precursores de los banqueros, ya que fueron los que iniciaron prácticamente la actividad crediticia. El desarrollo que tuvieron los primeros bancos en la edad media, se debió fundamentalmente a que su actividad primaria era la de facilitar crédito y el cambio, diversificándose posteriormente sus actividades. La función bancaria se vió acrecentada por el desarrollo del comercio Mediterráneo y la prosperidad de las ciudades comerciales, surgiendo así importantes empresas bancarias como Monte Vecchio en Venecia, que data del siglo XII, cuya función era recabar los intereses de un empréstito estatal; también tenemos como precursores de la función bancaria el Taula di Canvi de Barcelona, fundada en 1401, el Banco de Valencia que data de 1407 ; el Banco de San Jorge de Génova, en 1409, el Banco de Rialto de Venecia en 1587 y el Banco de Amsterdam en 1609 (1) conside

---

(1) Cervantes Ahumada, Raúl. Títulos y Operaciones de Crédito. Ed. Herrera, S.A. p. 212. México, D.F.

rándose a éstas como las primeras instituciones de crédito, formalmente constituidas, que adquirieron prosperidad al tener contacto comercial con América.

El Banco de Inglaterra, fundado en 1694, fue el impulsor de la banca moderna, ya que fue el primero que emitió papel moneda en sustitución del dinero metálico; así mismo, fue el creador de las notas de caja, cheques, pagarés, etc., constituyéndose así en la primera institución crediticia con funciones específicas. Fue precisamente en esta época cuando el Estado se vio obligado a intervenir la banca, para evitar las discriminaciones que se hacían con el crédito, tanto en empresas como en particulares.

Actualmente, la principal función del crédito es la financiación de la producción. Mediante el crédito, el empresario ha logrado superar las limitaciones que le significan el financiar sus costos de producción con sus propios medios, dándoles así una posibilidad de extender su actividad, convirtiéndose de esta manera el crédito, en motor de la economía capitalista.

### **Desarrollo del Crédito en México**

Los primeros indicios que tenemos sobre transacciones crediticias en nuestro país, se remontan a la época de la Colonia. Durante todo el período de dominación española el crédito en -

México no sufrió ningún desarrollo importante, debido a que no se conocía más que un solo régimen político y una sola clase de moneda.

Esto originó que el contacto comercial con otros países - fuera nulo, y que debido a ello se tuviera noticia de la infinita variedad de patrones monetarios existentes en el mundo. Esto frenó la posibilidad de crear un mercado monetario que permitiera el desarrollo financiero del país.

Por otra parte nos encontramos ante un hecho de enorme importancia, que sin lugar a duda podemos considerar como uno de los obstáculos patentes en el desarrollo crediticio de nuestro país en esa época. La enorme extensión de territorio y la carencia de medios eficaces de transportes, que ocasionaron el aislamiento de zonas productoras, las cuales tenían que vivir - una economía de auto consumo y sacrificar el posible intercambio comercial que pudieran tener con las demás regiones del territorio, si las condiciones no hubiesen sido tan adversas.

Otro factor que no propició el desarrollo del crédito, - fue la gran abundancia de metales preciosos y la excesiva acuñación de moneda que se llevaba a cabo. Fue por esta razón, que la gente de esa época no se detuvo a pensar en la forma de obtener dinero, ya que el flujo de metálico era muy grande y además el régimen político existente prohibía que se acumulara la -

riqueza mediante actividades lucrativas, frenando así toda posibilidad del ahorro dirigido hacia la inversión.

Como se puede apreciar en el planteamiento anterior, el crédito productivo, no podría haber tenido cabida en el sistema económico colonial y por esa razón solamente se utilizó en aquellas susceptibles de especulación, tal como se llevó a cabo en el comercio, en donde se observan los primeros indicios del crédito.

Eran los comerciantes los únicos que podían tener cierta acumulación dineraria, a base de préstamos con altos intereses que aseguraron el riesgo de las inversiones hechas, por otra parte, el clero desarrolló esta actividad a gran escala, pero con fines de especulación al igual que los comerciantes, considerándose al principio como el gran prestamista de la colonia. Estos primeros indicios crediticios fueron a la postre de consumo, ya que únicamente de esta forma se puede explicar que el clero se hiciera de su caudal de riquezas, mediante la expropiación de bienes que hacía a sus deudores, cuando éstos no podían redimir sus deudas oportunamente, lo cual sucedía la mayoría de las veces, pues como se dijo anteriormente, dichos préstamos eran dirigidos al consumo y no a la producción.

Con todo esto podemos afirmar que el crédito colonial no estuvo en condiciones de ayudar eficazmente al progreso de la -

economía novohispana. Con el desencadenamiento de la guerra in surgente en 1810 la vida económica de la Nueva España se vió - quebrantada en su totalidad. La Hacienda Pública fue la primera en sentir los efectos de esta guerra, ya que vió disminuídos considerablemente sus ingresos, al contrario de los egresos que aumentaron en una forma desmesurada debido al gasto militar que implicaba esta lucha.

Para aliviar esta situación hubo necesidad de aumentar im puestos y contribuciones y solicitar donaciones y empréstitos , con lo cual la deuda pública se incrementó a tal grado que los gobiernos sucesivos a esta etapa se vieron en graves problemas\_ y hasta llegaron a negar las obligaciones que por el ejercicio del crédito público había contraído la Nueva España.

Como resultado de esta situación empezaron a escasear los capitales y por consiguiente el crédito. El gobierno ante tal situación y para financiarse a través de los escasos capitales, ofreció tasas muy altas de interés, lo cual hizo aún más compro metedora su situación tanto interna como externa.

A consecuencia de los numerosos levantamientos que se sucedieron insistentemente, el gobierno se vió en la necesidad de expropiar bienes eclesiásticos con objeto de poder cubrir la - deuda interna que en 1833, según los historiadores ascendía a -

más de \$60'000,000.00 (2).

Para 1824 era tan apremiante la situación que el gobierno se vió obligado a negociar con el exterior y a conseguir empréstitos cuyos intereses eran verdaderamente alarmantes.

Después vino un decreto referente a la explotación de la plata, por el cual se exigían derechos que aseguraban hasta cierto punto la deuda exterior. Así mismo se crearon en los puertos de Veracruz y Tampico puestos aduaneros y se le dió impulso a la venta del tabaco con objeto de atraer divisas para solventar el gran volumen de gastos que el gobierno tenía.

Como esto no fue suficiente y los apuros financieros eran cada día mayores, en 1853 se decretó la suspensión de pagos de la deuda exterior teniendo como resultado la invasión francesa, lo que perjudicó más la economía del país.

A partir de esta época surgieron las instituciones de crédito bancarias, siendo el primero el Banco de Londres y México, al que siguieron el de Santa Eulalia, el Minero de Chihuahua, el Nacional Mexicano y el Internacional Hipotecario, fusionándose el Nacional Mexicano con el Mercantil en 1884, cambiando su denominación a Banco Nacional de México, el cual se conserva hasta la fecha.

---

(2) García Méndez Lorenzo. Evolución del Crédito. Ed. Tesis Reséndiz. México, 1966.

Ese mismo año se sentaron las bases de la legislación bancaria en el Código de Comercio por medio del cual el Gobierno Federal sería el único autorizado para aprobar el establecimiento de cualquier clase de banco en el país.

Este decreto fue sustituido por el de 1889, el cual establecía, que mientras no hubiera una legislación formal que rigiera a las instituciones de crédito, éstas deberían regirse por contratos formalizados por el Ejecutivo y aprobado por el Congreso.

La Ley General de Instituciones de Crédito, a la que se refería el código anterior fue decretada en 1897, clasificando a los bancos en tres grupos: Banco de Emisión, Hipotecarios y Refaccionarios.

Al surgir los primeros indicios de la Revolución Mexicana, el sistema bancario atravesaba una gran crisis, por lo cual fue necesario dictar una ley reformativa en 1908. La mayoría de las instituciones de crédito del país se encontraban en estado de quiebra y para 1914 todos los bancos habían cerrado sus puertas debido a la difícil situación.

El gobierno de Carranza preocupado por esta situación emite un nuevo decreto en 1915, estableciendo una comisión reguladora e inspectora de instituciones de crédito, cuyo objetivo -

era el establecimiento de bases para la creación de un banco único de emisión y proponer al Ejecutivo una total reforma bancaria. En base a la información obtenida por esta comisión se procedió a liquidar a todos aquellos bancos que operaban fuera de la ley. Como fin de todo este proceso legislativo, el Presidente Plutarco Elías Calles expidió la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios en 1925, en la que se fijaron las bases de reestructuración del sistema bancario y la creación del banco único de emisión, el cual debería ser constituido mediante una ley especial.

Para completar esta legislación en 1933 fue expedida la Ley Monetaria, la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito y la reforma a la Ley del Banco de México.

Actualmente las operaciones que realizan las instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, son controladas por la H. Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y por el Banco de México. (3)

---

(3) Ibid. cit.



## **B) CONCEPTO Y DEFINICIONES DEL CREDITO**

### **Concepto**

La época actual se caracteriza por su constante crecimiento comercial, el cual tiene como punto de partida el crédito, - sin el cual no podría ser concebido dicho auge.

No cabe duda, que el crédito es el gran motor que pone en marcha el desarrollo de los capitales, con lo cual es factible\_ realizar el fenómeno fundamental de la vida comercial: La Producción.

El desarrollo de los sistemas crediticios, han marcado - una pauta histórica en el desarrollo de la sociedad contemporánea, ya que por medio de él, ha sido posible gozar de grandes - innovaciones que han venido a repercutir en una mejor forma de vida para la sociedad en general.

Remontándonos a los orígenes del crédito, nos encontramos que dicho vocablo proviene del latín "**credere**" que significa - confianza. Es natural que en toda operación crediticia el factor fundamental es la confianza que una persona deposita en - otra para trasladarle, ya sea la propiedad de un bien tangible\_ o la transmisión de un valor económico intangible, con la obligación de este último de devolver tal valor o su equivalente en un plazo previamente establecido.

Creemos que es de importancia hacer notar las diferencias entre operaciones pasivas y servicios bancarios.

Son operaciones activas aquellas por las cuales una institución concede crédito a sus clientes ya sea préstamos, descuentos, aperturas de crédito, etc.

Las operaciones pasivas son aquellas por las que un banco se hace de dinero, tales como depósitos irregulares a la vista, creación y colocación de obligaciones, etc.

Son operaciones bancarias, aquellas en las que el banco actúa como intermediario o como mediador, por ejemplo fideicomisos y operaciones de pago, etc.

### **Definiciones**

El crédito es definido por la Real Academia de la Lengua Española como la opinión que goza una persona de que cumplirá puntualmente los compromisos que contraiga.

Según Storch el crédito es la confianza que se tiene en una persona que cumplirá las obligaciones que ha contratado libremente.

Pedro Moreno Villena dice que es la confianza que se -

inspira recíprocamente entre los hombres, en cuya virtud puede obtener valores mediante la promesa de un reembolso futuro.

Según Juan Bautista Say, crédito es la facultad que posee un hombre, un cuerpo o una nación de hallar prestamistas.

F. Herue Bazin, economista francés dice del crédito que es el instrumento perfeccionado de los cambios, la facultad que se tiene de encontrar prestamistas.

Luis Ma. Pastor en su Filosofía del Crédito define éste, diciendo que es la facultad de obtener capitales circulantes, bien dando esta aplicación a los fijos o productivos, bien realizando o consumiendo anticipadamente valores existentes o futuros pero de existencia segura en un período conocido. (4)

Muchas definiciones se podrían citar, tantas como autores se han ocupado de esta materia. De todas estas definiciones, económicamente se deduce que todos los autores coinciden, aunque expresándose en forma distinta y aplicándola a causas diferentes.

En lo esencial, el crédito es tan solo confianza ya que esta es una de las más importantes condiciones para el progreso

---

(4) Segovia María E. Los documentos de crédito. pp. 43-35.

de los pueblos.

Considerando el crédito bajo el punto de vista mercantil, diremos que estableciendo cierta asociación entre pobres y ricos, respondiendo a las necesidades de la moral, multiplicando la facultad productora y consumidora de la sociedad, aclarando la actividad del campo, de las industrias y del comercio en general, el crédito significa para nosotros la seguridad que una persona tiene en otra para que ésta ejecute exactamente los compromisos contraídos.

El otorgamiento de un crédito no implicará forzosamente el tener un conocimiento pleno de la persona a la cual se le va a otorgar, sino que el crédito independientemente de la confianza que requiere para ser otorgado, implica un grado de riesgo que en todo momento estará presente y que se finiquitará cuando la operación haya concluido.

Es obvio que este grado de riesgo podrá aumentar o disminuir de acuerdo a ciertos elementos que deben de considerarse para el otorgamiento del mismo, tales como el conocimiento de la persona a la que se le va a otorgar, así como la experiencia crediticia que ésta vaya acumulando.

Concluyendo, podemos afirmar que el crédito es la función consistente en multiplicar los capitales basada en la confianza

que el acreditante deposita en el acreditado, de que éste cumplirá oportunamente las obligaciones contraídas para beneficio mutuo.

### C) VENTAJAS Y UTILIDADES DEL CREDITO

El crédito ha revestido una importancia capital en el desarrollo de los negocios modernos, ya que juega un papel muy importante en la producción, pues es utilizado como un medio de cambio con lo cual se logra mayor productividad en el capital y a la vez acelera la transformación de los bienes del productor al consumidor, haciendo posible que se incrementen en gran proporción la producción y las ventas.

Se dice que el crédito es el principal auxiliar de la producción ya que por medio de él se obtienen las materias primas necesarias, para transformarlas en productos terminados y que de no contar con un capital propio harían más lento dicho proceso impidiendo el desarrollo de éste y por consecuencia frenando el desarrollo de la industria.

Las instituciones bancarias, son las facultadas de atraer sumas de dinero ya sean pequeñas o grandes, que individualmente no serían productivas, pero que al ser combinadas entre sí, forman grandes cantidades de capital que el banquero prestará al -

comerciante y fabricante, haciéndolo de esta manera más productivo y de mayor beneficio para la sociedad.

Es por ello que se afirma que el crédito es el pivote que impulsa tanto a la producción como a las ventas, las cuales tendrían a desaparecer si se esperara que toda la gente tuviera el dinero en efectivo para hacerse de los bienes.

Otra ventaja del crédito consiste en la conveniencia de lo que significa, ya que por medio de él, en un momento determinado, se pueden transferir grandes cantidades de dinero sin importar las distancias.

Debido a la amplia aceptabilidad del crédito como medio de cambio, mucha gente ha llegado a considerar que el crédito simplemente transfiere los medios de producción de una persona a otra, ya que el uso del mismo conducirá a un incremento de la riqueza al utilizar adecuadamente a los agentes productivos.

En otro tiempo el crédito era considerado como el primer paso que conducía a la ruina, pero en cambio hoy, debido a un conocimiento exacto de las leyes que lo regulan, se considera al crédito como uno de los instrumentos que mayores ventajas proporcionan a la producción.

**CAPITULO II**

**EL CREDITO**

**A) GENERALIDADES SOBRE LAS OPERACIONES DE CREDITO**

Para una persona, realizar una operación de crédito significa conceder a otra ya sea el concurso de sus capitales o su garantía. Para ello es necesario, que el otorgante tenga confianza en el peticionario.

Otro de los factores esenciales en toda operación crediticia, lo constituye el plazo que se vaya a otorgar, por lo que será conveniente distinguir las operaciones de crédito en tres tipos fundamentales:

- Operaciones a corto plazo
- Operaciones a mediano plazo
- Operaciones a largo plazo.

Se debe considerar como crédito a corto plazo, aquel que tiene como duración máxima la de 180 días.

Crédito a mediano plazo será aquél, cuya duración fluctúe entre estos tres tipos de operaciones, debido a que las necesidades financieras de una empresa conciernen a dos aspectos fundamentales de ella:

Primeramente a las inmovilizaciones, es decir a la necesidad que tiene la empresa de invertir sus recursos en los activos



fijos que la constituyen, tales como, terrenos, edificios, instalaciones, maquinaria, equipos industriales, etc., los cuales representan un fuerte desembolso inevitable de realizar.

Por otra parte nos encontramos frente a las necesidades corrientes, tales como inventarios, valores de explotación, valores disponibles, materias primas, etc., a las cuales se tiene que hacer frente oportuna y eficazmente, con el objeto de satisfacer las necesidades cotidianas de la empresa.

Las immobilizaciones podrán ser financiadas por capitales propios y ajenos del tipo de empréstitos u obligaciones. Los capitales propios se van constituyendo a lo largo de la vida de la empresa mediante la aportación del capital inicial, los aumentos de éste o la autofinanciación y los ajenos de fuentes externas de la empresa.

Ambos serán destinados a la financiación de edificios, terrenos, maquinaria y equipo pesado en general.

Por otra parte los préstamos a mediano plazo, serán utilizados en la financiación de activos fijos que tengan una menor duración, tales como muebles y equipo en general.

Los activos circulantes que engloban los valores de inmediata realización o disponibilidad poseen una característica -

propia, se están renovando sin cesar; por ello lo indicado para financiarlos será el aprovechamiento, tanto del ciclo de fabricación como el ciclo comercial.

De lo anterior podemos deducir que las funciones principales del crédito vienen a ser:

- a) La mejor utilización del capital, ya que si bien es cierto que muchas veces el propietario de un capital no puede emplearlo por diversos motivos, podrá transferirlo a otro que sí pueda usarlo evitando de esta manera su ociosidad, lo cual redundará en beneficio para la economía en general.
- b) Es un valioso auxiliar tanto de la producción como del comercio, ya que por medio de él, los productores y los comerciantes tienen la posibilidad de disponer de una suma de dinero en el momento que lo necesite, ya sea para producir en el momento adecuado o para realizar negocios oportunos.
- c) Es un factor propiciante de una economía de ahorro, ya que proporciona la facilidad de obtener dinero en efectivo sin necesidad de transportarlo en forma material.
- d) Es un factor que ocasiona una tendencia favorable en

la fijación de los precios del mercado, confiriendo - de esta forma al hombre de negocios mayor poder adquisitivo. Podemos considerar que el crédito es un instrumento de financiamiento en la industria que independientemente de estimular el ahorro, aviva la solidaridad social y facilita la transferencia de bienes económicos, aprovechando así mejor el dinero y propiciando un mayor poder adquisitivo.

## **B) DIVERSAS CLASES DE CREDITO**

El crédito para nuestros propósitos lo clasificaremos de acuerdo al tipo de transacción crediticia para la cual se establece. Para este efecto se tratarán principalmente las clases de crédito que comprenden al consumidor y a los negocios, incluyendo dentro del primero al crédito individual y el crédito al detallista, y dentro del segundo el mercantil, industrial, de mercado abierto, comercial bancario, público, de inversión, agrícola y el de exportación.

El crédito al consumidor es usado en la venta de bienes - al menudeo, servicios a crédito y préstamos para uso personal, a diferencia del crédito que comprende a los negocios el cual - es considerado de mayoreo, ya que no son canalizados hacia el - uso personal sino a la financiación de empresas o industrias.

### **Crédito al Consumidor**

#### **1) Crédito de Préstamos Individuales**

Este tipo de crédito se ha desarrollado a gran escala en los últimos tiempos, no obstante que las ventas a crédito al menudeo se han venido expandiendo en una forma sin precedente.

Esto se debe a que cada día el consumidor tiene necesidades crecientes que satisfacer, para lo cual requiere de efectivo

que muchas veces rebasa el límite de sus propios recursos.

Es natural que la atracción de ese dinero origine un interés a favor del propietario de él, encontrándonos de esta manera frente al problema de la determinación de la fijación del tipo de interés apropiado. Esto naturalmente, ha originado la existencia de la usura, la cual ha venido desapareciendo a medida que se han establecido reglamentos que en la actualidad rigen las transacciones bancarias.

Es sabido que hasta hace poco las instituciones bancarias negaban los préstamos individuales pequeños, alegando la inconveniencia que le redituaban un tipo de interés bajo sobre estas cantidades. Esto indudablemente hizo florecer la usura en gran escala, dándose casos en que aprovechándose de la situación de los necesitados, se llegaban a cobrar hasta 300 veces el tipo de interés lícito sobre préstamos obtenidos de prestamistas ilegales. Afortunadamente las instituciones bancarias han variado un poco su criterio presionados por esta situación y en la actualidad vemos que trabajan con bastante éxito sobre los diversos tipos de préstamos personales, que han venido a frenar hasta cierto punto las actividades de usura.

## II) Crédito al detallista

El crédito al detallista apareció en América con las

primeras tiendas coloniales en donde se concedía crédito a los agricultores bajo la promesa de pagar cuando la primera cosecha se levantaba. En la actualidad es considerado como uno de los créditos más usados en casi todos los ramos de ventas al menudeo, siendo cada día más estimulado por los beneficios que repercuten tanto en comerciantes como en compradores.

Actualmente las tiendas departamentales gozan del privilegio de tener cuentas corrientes que hacen posible que todas las familias puedan efectuar sus compras cotidianas sin necesidad de un desembolso inmediato en efectivo.

Las tarjetas de crédito han permitido que una persona pueda desplazarse de un lugar a otro del mundo adquiriendo todo lo que desee sin necesidad de llevar el dinero como un medio de cambio, siendo éste el gran éxito de dichas tarjetas, ya que se manejan considerables cantidades, al usuario un mayor poder adquisitivo y al comerciante un flujo de ventas mayor que al contado.

## **Crédito a los Negocios**

### **I) Crédito Mercantil**

El crédito mercantil es aquel que se usa para asegurar bienes para reventa a cambio de una promesa de pago en un tiempo

futuro específico. (5)

El principal objetivo de este crédito consiste en el intercambio de bienes destinados para reventa con o sin proceso adicional del comprador. Es considerado el principal medio de cambio entre la producción y distribución de bienes.

Esta clase de crédito está destinado a cubrir únicamente el costo básico de los materiales, ya que permite utilizar el capital necesario para cubrir la mano de obra y los gastos generales que completan el proceso de producción.

El crédito mercantil es requerido únicamente durante el tiempo necesario que el comerciante necesita para procesar y vender los artículos, dependiendo de las condiciones de éste, de las facilidades que para la entrega y la reventa se tengan.

En la actualidad se puede afirmar que más del 90% de las ventas de comerciantes y fabricantes se realizan a crédito, lo que aumenta grandemente las posibilidades de venta de los abastecedores. Es sabido que muchos comerciantes que poseen una buena línea de crédito operan exclusivamente con los recursos que les proporcionan sus proveedores y en otros casos es necesario utilizar alguna de tipo bancario, aunque naturalmente no es

---

(5) Richard P. Ebttinger. Créditos y Cobranzas. p. 52.

recomendable que se abuse de este último tipo de crédito ya que puede verse absorbido por sus cuentas vencidas y sus ganancias disminuídas por cuentas incobrables.

## II) Crédito Industrial

El crédito industrial es aquel que se destina a proporcionar a una persona física o moral cierta cantidad de dinero, para que la utilice en la adquisición de bienes de capital destinados a la industria o a sufragar diversos gastos que contribuyan al desarrollo de la misma. Su ventaja principal consiste en que permite el rápido movimiento del capital para el desarrollo del negocio, es decir, tan rápido como pueda vender sus artículos podrá reinvertir su capital en trabajo.

En su forma actual el crédito industrial comprende tres aspectos fundamentales:

- a) Compra de cuentas por cobrar para hacerlas efectivas basándose generalmente en un contrato prolongado.
- b) La aceptación de cualquier pérdida que pueda surgir de las cuentas.
- c) La aceptación de responsabilidad de toda la contabilidad y la cobranza de las cuentas adquiridas.



De aquí se desprende la importancia que el departamento de crédito ha adquirido en las empresas industriales, ya que es necesario formarse un juicio acertado sobre todos los clientes a crédito, lo cual aumenta la responsabilidad para vender únicamente a riesgos de créditos favorables y obtener de esta manera la máxima recuperabilidad y las cuentas por cobrar.

### III) Crédito de Mercado Abierto

La operación de crédito del mercado abierto consiste en la venta de documentos incobrables que hacen firmas comerciales con el más alto crédito establecido, con objeto de recuperar un capital de trabajo. Estas cuentas por lo general no exceden su plazo de vencimiento de los seis meses.

Las principales casas compradoras de estos documentos son las instituciones bancarias que canalizan sus fondos excedentes destinados a préstamos, cuando la demanda de éstos disminuye. Las principales fuentes de este crédito están constituidas por los documentos de las compañías financieras que han obtenido las ventas más favorables en un período determinado.

### IV) Crédito Comercial Bancario

Las instituciones bancarias tienen dos funciones principales: la captación de recursos por medio de los depósitos y

adelantar fondos tomando como base documentos negociables.

En el primer caso el banco se hace responsable de los depósitos recibidos asegurando a los depositantes que sus fondos estarán seguros, pero pudiéndolos usar con el fin de obtener los gastos que toda institución origina y naturalmente obtener beneficios propios.

El banco por su parte tendrá la obligación de mantener un fondo que pueda cubrir los giros que en su contra tengan los depositantes. La otra parte es usada generalmente en inversiones a largo plazo, que por lo general no abarcan un período mayor a 5 años con el objeto de cumplir sus obligaciones oportunamente.

Las utilidades que un banco obtiene con sus préstamos son comparativamente pequeñas, por lo cual es un poco más exigente al otorgarlo y generalmente requiere de una garantía para asegurar el cumplimiento de las obligaciones, es decir, algún bien que pueda ser convertido inmediatamente en dinero. Esta garantía suele tener un valor mayor al del préstamo adquirido, ya que en caso de que el banco se vea en la necesidad de rematarla, ésta debe cubrir en su totalidad el monto del préstamo, tomando en cuenta la baja de valor que puede sufrir el bien dado como garantía.

Una de las formas más comunes de hacerse de un crédito -

bancario lo constituye el descuento de letras de cambio y pagarés. El banco acepta las letras y pagarés al tener el cliente una línea de crédito establecida cobrando por ello una comisión y abonando al cliente en su cuenta el importe de dichos documentos. En el caso de que el banco no los pueda cobrar, cargará en la cuenta del cliente el importe de los documentos incobrables regresándolos después.

Otra forma de adquirir un crédito bancario es obtener una línea de crédito de préstamos directos o quirografarios. Estos se operan de la siguiente forma: el cliente firma un pagaré a cierto plazo a favor del banco y éste a su vez abonará el importe de dicho pagaré en su cuenta corriente, para que el cliente pueda girar contra esos fondos.

El cliente al término del plazo convenido con el banco, liquida el pagaré, dejando saldada su cuenta.

Este tipo de financiamiento ha adquirido en la actualidad gran importancia, debido a que las operaciones bancarias tienden a modernizarse día con día en favor de particulares, comerciantes e industriales, ya que éstos adquieren dinero con cierta facilidad, que pueden canalizar al cumplimiento de otras obligaciones.

## V) Crédito Público

Este tipo de crédito es aquel por medio del cual el gobierno se hace de recursos, con objeto de evitar la inmediata imposición de contribuciones, con lo que subsanan el costo de emergencias nacionales.

Generalmente el producto que obtienen los inversionistas en este tipo de crédito es muy reducido, pero seguro cuando se trata de un gobierno estable, el cual responde con recursos durables del país y es manifestado por medio de bonos, obligaciones, acciones y certificados del gobierno federal.

## VI) Crédito de Inversiones

El crédito de inversiones es aquel por el cual se adquieren edificios, maquinaria, equipo, terrenos y otros activos fijos.

Este capital por lo general se obtiene, no a través de los bancos, sino de inversionistas extranjeros que canalizan sus fondos hacia los negocios.

Estas inversiones se hacen por lo general bajo la condición de un reembolso futuro, lo que le da carácter de crédito.

Este se hace evidente por medio de estados hipotecarios reales, pagarés a largo plazo o por bonos negociables. En este tipo de crédito el riesgo varía en razón directa de la utilidad, y en él se busca fundamentalmente que los capitales sean más redituables que si se colocaran simplemente en un banco. Por medio de las instituciones bancarias y fiduciarias, se pueden obtener estas inversiones que permiten la expansión de los negocios.

Otras fuentes generadoras de este crédito lo son aparte de los bancos y fiduciarias, los bancos de ahorro mutuo, los cuales invierten unos depósitos en beneficio de sus depositarios: las instituciones educativas; de seguros o de caridad, las que en un momento dado pueden solventar la necesidad de financiamiento requerida por alguna persona.

## VII) Crédito Agrícola

El crédito agrícola puede ser subdividido en dos tipos: a largo plazo para financiar compras de tierra de labranza y efectuar mejorar y a corto plazo para financiar la producción y compraventa de ganado o cosechas. El primero es considerado como un crédito de inversión, mientras que el segundo como un préstamo bancario.

El crédito agrícola tiene un elevado costo puesto que su

grado de riesgo es mayor y su aprovechamiento muchas veces no es el óptimo.

En nuestro país, el crédito agrícola no está todo lo desarrollado que fuera de desear, ya que principalmente el gobierno es el que los proporciona, habiéndose iniciado recientemente la participación de las instituciones de crédito privadas en la concesión de estos créditos.

Por lo general el otorgamiento de un crédito a corto plazo se realiza con base a un presupuesto que el agricultor presenta y mediante el cual se fija el monto a otorgar, siendo éste reembolsado cuando su cosecha o ganado son vendidos. En este crédito el interés se paga únicamente por el tiempo en que el agricultor utiliza estos fondos.

#### VIII) Crédito para la Exportación

El crédito de exportación tiene como principal objetivo, incrementar el comercio exterior, para de esta manera canalizar de una forma más provechosa los recursos disponibles y obtener mayores márgenes de utilidad. Las condiciones de venta de este crédito se manejan a través de cartas de crédito, las cuales están garantizadas por seguros que pueden ser de dos tipos: Contra riesgos políticos o por guerra.

El crédito para la exportación implica un riesgo muy alto ya que se enfrenta a problemas tales como: la distancia, leyes extranjeras, idiomas, etc., que hacen muy difícil la labor de cobranza, pero cabe aclarar que en la actualidad hay más confianza entre el importador y el exportador, ya que sus transacciones comerciales se hacen generalmente a través de instituciones bancarias, las cuales garantizan la operación.

## C) TITULOS DE CREDITO OPERANTES EN NUESTRO MEDIO

Los títulos de crédito son una promesa u orden para pagar una suma determinada de dinero a una persona específica o a su orden.

Todos los títulos de crédito escritos pueden ser clasificados en dos grandes grupos:

a) **De Aceptación General.** Son los llamados comúnmente - dinero o moneda en circulación, como los billetes de banco; es decir, son los títulos que sirven como substitutos para el sistema monetario del país que los emite.

b) **De Aceptación Limitada.** Incluyen todas las demás formas que manifiestan que el crédito ha sido extendido.

Estos pueden clasificarse en promesas de pago y órdenes de pago, encontrando dentro de las primeras los pagarés, las cuentas en libros, y dentro de la segunda, los cheques, giros, letras de cambio, cartas de crédito, etc.

### I) Promesas de Pago

#### El Pagaré

La Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito -



definen al Pagaré diciendo que éste es un título abstracto, que contiene la obligación de pagar en el lugar y fecha determinados, una suma determinada de dinero. El pagaré debe contener - para su validez legal:

- a) La mención de ser pagaré inserta en el texto del documento.
- b) Promesa incondicional de pagar una suma determinada de dinero: esto implica que el suscriptor se obliga directamente a cumplir con dicha obligación.
- c) Nombre de la persona a quien debe hacerse el pago.
- d) Lugar y fecha de pago: todo pagaré podrá librarse a la vista y a cierto plazo desde su fecha.

A LA VISTA. Este tipo de pagaré debe ser pagado a su presentación, la cual no debe de exceder de un año de su fecha de expedición. Este plazo puede ampliarse - si así lo estipula el librador o acortado si así lo disponen los endosantes. Si el librador lo dispone , un pagaré no podrá ser pagado antes de la fecha indicada.

A FECHA FIJA. Es cuando un pagaré no puede presentarse para su cobro antes de la fecha que en él se indique.

A CIERTO PLAZO DESDE LA VISTA. Esto determina que el vencimiento del pagaré será el que se indique a la fecha de aceptación.

- A CIERTO PLAZO DESDE SU FECHA. El pagaré librado a -  
cierto plazo desde su fecha vencerá en la fecha co -  
rrespondiente del mes en que el pago deba efectuarse.
- e) Fecha y lugar en que se suscribe el documento.
  - f) Firma del suscriptor o de la persona que firme en su nombre; este requisito es el fundamental en todo título de crédito, ya que sin él carece de validez dicho documento.

### **Ventajas y desventajas del pagaré**

#### **Ventajas:**

1. Da la evidencia de una deuda.
2. Asegura el pago puntual.
3. Establece la cantidad que el suscriptor adeuda al beneficiario y determina la fecha de pago.
4. Es fácilmente transferible mediante el endoso.
5. Se puede estipular el pago de intereses.

#### **Desventajas:**

1. Da la impresión de que son exigidos a riesgos crediticios deficientes.
2. Al transferirlos mediante un endoso sufren un descuento.

## **Bonos**

Al igual que el pagaré son considerados como una promesa de pago, aunque son menos usados que éste.

Estos títulos son emitidos por grandes compañías con el objeto de reunir fondos suficientes para un financiamiento.

En ellos se promete el pago de una determinada suma de dinero a una fecha también determinada que generalmente no será mayor de 10 años por parte de la compañía emisora.

Los bonos pueden ser negociables o al portador y no negociables. Los primeros son aquellos que se transfieren fácilmente mediante su entrega. Y los segundos son aquellos que también pueden ser transferibles pero únicamente mediante el endoso, entrega y registro del documento.

La principal utilidad que tienen estos documentos es que son usados como garantía para empréstitos.

## **II) Ordenes de Pago**

### **El Cheque**

El cheque es un título de crédito mediante el cual el librador gira una cantidad de dinero contra un banco para que -

éste a su vez pague al beneficiario.

La Ley General de Títulos y Operaciones de crédito indica en el artículo No. 175 que un cheque sólo puede ser expedido - por quien teniendo fondos disponibles en una institución de crédito, sea autorizado por ésta para librar cheques a su cargo.

Estas obligaciones de crédito reciben de sus clientes dinero, que se obligan a devolver a la vista cuando éste lo requiera.

A estas cantidades que el cliente entrega a dichas instituciones, generalmente se les llama depósitos que no vienen a ser otra cosa, más que préstamos que el cliente hace al banco, ya que éste se apropia de dichos depósitos, pero obligándose a mantener el saldo íntegro para cubrir los cheques que el cliente fire con cargo a su cuenta.

El cheque para su existencia debe contener los siguientes requisitos:

- a) Mención de ser cheque inserta en el texto del documento.
- b) El lugar y fecha de expedición.
- c) La orden incondicional de pagar una suma determinada de dinero.
- d) El nombre del librado; que siempre debe ser una insti-

tución de crédito autorizada para operar con cuentas de cheques.

- e) El lugar de pago claramente especificado.
- f) La firma del librador.
- g) Indicar el nombre del beneficiario o la mención de ser al portador.

En el cheque se encuentran tres elementos personas básicos, sin los cuales carecería de validez:

**Librador:**

Puede ser una persona física o moral la cual gira una orden al banco librado para que éste pague la cantidad en él inscrita al beneficiario o tenedor del documento.

**Beneficiario:**

Puede ser igualmente una persona física o moral; es quien tiene derecho sobre los fondos que ampara dicho documento, el cual puede ejercer acción legal en contra del librador en caso de que le sea negado el pago.

**Librado:**

Es la institución de crédito autorizada en la cual el librador deposita sus fondos para poder girar órdenes de pago en contra de éste, el que estará obligado a pagar siempre y cuando se disponga de los fondos suficientes.

**Diferentes formas que puede adoptar un cheque:****A) Cheque para abono en cuenta:**

Este cheque tiene como objeto que no se pague en efectivo el importe que en él se especifique, si no que sea depositado en la cuenta del tenedor del documento.

**B) Cheque Certificado**

Estos cheques se emiten con el objeto de que el beneficiario tenga plena seguridad de que el librador posee fondos suficientes para cubrir su pago.

La certificación de dichos documentos los lleva a cabo el librador a petición expresa del librador; este tipo de cheque no son negociables.

**C) Cheque Cruzado**

Un cheque se cruz para evitar el cobro del documento a tenedores ilegítimos, ya que de esta manera sólo puede ser cobrado por instituciones de crédito a quien deberá endosársele para efectos de cobro.

El cruzamiento se hace dibujando dos líneas paralelas en el anverso del documento y éste podrá ser de dos clases : general y especial. La primera clase, cuando entre las líneas que cruzan el cheque no se especifica la institución que debe cobrarlo, es especial cuando entre las dos líneas se especifica el nombre del banco que deberá efectuar el pago.

tuar el cobro. Una vez cruzado el cheque no pueden borrarse ni omitirse esas líneas y que el cheque pierde su validez.

**D) Cheques de Caja:**

Estos cheques son los que expiden las instituciones de crédito a cargo de sus propias dependencias y pagadores en la misma plaza de su expedición; serán siempre nominativos y no negociables.

**E) Cheques Vademecum o con provisión garantizada:**

Este tipo de cheque consiste en entregar contra depósito un talonario al cliente en el cual el banco anota la suma máxima por la que el cheque puede ser librado.

**F) Cheque de Viajero:**

Este es un documento a la orden, creado por una institución de crédito a cargo de todas sus sucursales y corresponsales, sobre cantidades ya disponibles en la institución en el momento de la creación y pagadero a la vista en cualquier de dichas dependencias. Estos cheques son siempre a la orden y el tenedor deberá firmarlo para que su firma sea certificada por el emitente y cotejada por quien pague el cheque. (6)

---

(6) Tena, Derecho Mercantil Mexicano. p. 503.

### La Letra de Cambio

La letra de cambio es un título de crédito girado por una cantidad de dinero determinada a una tercera persona. La letra de cambio puede ser a la vista o a tiempo determinado.

Los requisitos que debe llenar una letra de cambio son los siguientes:

- a) Mención de ser letra de cambio inserta en el texto del documento.
- b) Lugar, día, mes y año en que se suscribe.
- c) Orden incondicional al girado de pagar una suma determinada de dinero: esto significa que el librador da una orden incondicional de pago al tomador, el cual - tendrá que cubrirla en favor del beneficiario.
- d) Nombre del girado: es decir la persona a la que se ordena pagar.
- e) Lugar y fecha de pago.
- f) Nombre del beneficiario o persona a quien debe hacerse el pago.
- g) Firma del girador o de la persona que suscribe en su nombre.

El requisito fundamental para que una letra tenga validez, es la firma del girado por medio de la cual éste se obliga -



cambiariamente a realizar el pago de la letra.

La letra de cambio puede tener diversas clases de vencimiento, siendo éstas:

A LA VISTA: Se pagará a la presentación del documento, siempre y cuando no exceda de un año a partir de su fecha de expedición.

A FECHA FIJA: Su pago se efectuará en la fecha que se indique en el documento.

A CIERTO PLAZO DESDE LA VISTA: Su pago se efectuará de acuerdo a la fecha de aceptación.

A CIERTO PLAZO DESDE SU FECHA: Su pago se realizará no tomando en cuenta la fecha de aceptación, sino la que se haya establecido previamente para su pago, la que estará inscrita en el documento.

Todas las acciones en contra del aceptante del documento prescriben a los tres años a partir de la fecha de su vencimiento.

### **III) Garantía:**

#### **Conocimiento de Embarque**

El conocimiento de embarque es un título representativo de mercancía, mediante el cual se expide una constancia para proteger mercancías que han sido embarcadas y para garantizar el destino de éstas.

En este documento se debe indicar quién es la persona que envía y a quién han de entregarse los bienes remitidos. El conocimiento puede ser negociable o a la orden, siempre y cuando se endose apropiadamente, lo cual otorga al portador el derecho de tomar posesión de las mercancías.

Este documento deberá ser expedido por la compañía transportadora, indicando la fecha de expedición, nombre y dirección de la persona que envía; y a quien se remite la mercancía, el tipo de mercancía que se transporta, la cantidad, su valor y el importe por concepto de fletes y seguros.

#### **Certificado de Depósito:**

Los certificados de depósito son títulos de financiamiento que capacitan al que pide prestado para obtener la posesión de bienes o propiedad por procedimiento o manifestación -

sin obtener su título. (7)

Este título al igual que el conocimiento de embarque es un documento representativo de mercancías.

La operación de depósito consiste básicamente en lo siguiente:

Una persona llamada depositario, se presenta en un almacén general, quien expide un certificado de depósito que ampara dichas mercancías. A este certificado se le anexa un esqueleto de bono de prenda que constituye una garantía prendaria sobre las mercancías amparadas por el certificado. Este documento deberá contener los siguientes puntos:

Mención de ser certificado de depósito, la designación y firma del almacén, lugar del depósito, número de orden, mención de haber sido constituido el depósito con designación de la mercancía, calidad, cantidad, etc., plazo señalado para el depósito, nombre del depositante, importe del seguro en caso de haberlo, mención de adeudos, y mencionar si los bienes depositados están sujetos al pago de algún impuesto y derecho.

---

(7) Ricar P. Ettinger. Op. cit. p. 79.

**CAPITULO III**

**FUNCIONES REQUERIDAS EN UN DEPARTAMENTO DE CREDITO**

## LA FUNCION VENTAS COMO PUNTO DE PARTIDA

Las ventas son el mecanismo fundamental en una empresa, - mediante las cuales se logran los objetivos primarios establecidos por la misma. Por medio de las ventas se recuperan las inversiones que una empresa lleva a cabo en el proceso de producción y es por medio de ellas que se logra la expansión y la - coordinación de todas las demás actividades que en conjunto forman una empresa.

Por esta razón tomaremos a la función ventas como el punto de partida para la creación de un Departamento de Crédito, - al cual se le considera como uno de los auxiliares más valiosos.

La importancia que tiene una buena organización en el Departamento de Ventas es vital para el desarrollo de la empresa, ya que de ahí parte el éxito de la planeación de las estrategias que tienden a incrementar las ventas y por ende lograr que éstas reditúen beneficios generales tanto para la empresa como para sus integrantes.

Las ventas hacen que el capital invertido no permanezca - estático; es el medio por el cual se recupera la inversión inicial y se obtienen utilidades que vienen a compensar el riesgo - que representa toda inversión.

El objetivo fundamental de toda empresa es el de incrementar sus ventas para obtener utilidades; pero sería absurdo pensar que éstas se van a realizar automáticamente y por ello se debe otorgar a los compradores ciertas facilidades que les permitan hacerse de los productos ofrecidos, aun cuando carezcan de los recursos necesarios para pagarlos en efectivo de inmediato. Todas estas estrategias de ventas dan como resultado la creación de un Departamento de Crédito que auxilie directamente y que a su vez se encargue de recuperar todo el producto que se derive de esas ventas.

#### **EL CREDITO COMO AUXILIAR DE LA FUNCION VENTAS**

Como ya se dijo anteriormente, las ventas necesitan ser auxiliadas para que no permanezcan estáticas. Muchas veces nos encontraremos con que un cliente no dispone de momento del dinero necesario para adquirir determinados artículos, por lo que será necesario otorgarle facilidades para que pueda hacerse de ellos.

Es obvio que para el otorgamiento de un crédito es básico el criterio o conocimiento que los miembros integrantes del Departamento de Ventas posean sobre esta persona, ya que será por medio de ellos, el que se tramite dicha solicitud la mayoría de las veces.

El establecimiento de un Departamento de Crédito ofrece innumerables beneficios a las personas usuarias de él, tales como proporcionarles mayor oportunidad para obtener bienes o servicios sin el inmediato desembolso, a través de un financiamiento inmediato, y con el aliciente de aprovechar rebajas o descuentos sobre el precio fijado en determinado momento.

#### **ORGANIZACION DE UN DEPARTAMENTO DE CREDITO**

En toda organización no hay que perder de vista dos principios fundamentales:

- a) Que el planteamiento de la organización es para la realización de una labor; y
- b) La forma de la organización debe ser adaptada a las necesidades, condiciones y características del negocio, siguiendo una táctica eficiente.

Circunscribiéndonos al Departamento de Crédito, diremos que, lo primero que se necesita para organizarlo, es tener el más amplio conocimiento de todo lo que se relacione con la administración de las políticas de crédito de la empresa que se trata.

La organización del Departamento de Crédito ha de ser sencilla pero funcional.

Las funciones de Crédito y Cobranzas comprenden:

- a) Aprobar las solicitudes de crédito.
- b) Lograr mantener la buena voluntad del cliente; y
- c) Que los gastos de cobranza se mantengan dentro de límites razonables y adecuados.

Para cumplir estas funciones, el Departamento de Crédito ha de actuar prácticamente, teniendo en cuenta los puntos siguientes:

Establecer la relación de crédito con los clientes.

Realizar las investigaciones necesarias, valiéndose de los elementos disponibles de información y juicio.

Prestar los servicios para formalizar el crédito con documentos, cuando la índole de la operación crediticia así lo requiera.

Considerar las actividades de las ventas.

Guardar la información clasificada para que el expediente del cliente se mantenga actualizado.

Mantener la correspondencia necesaria con los clientes, para lograr puntualidad y exactitud en el pago y conservar las relaciones correctas con los mismos.

Las relaciones departamentales son muy importantes entre el Departamento de Crédito y el de Ventas.

El Departamento de Crédito puede ayudar al de Ventas con



sus informes, ya sea sobre la capacidad y condiciones de los mercados o sobre los propios clientes.

En el primer caso señalando áreas convenientes para ser trabajadas por los vendedores y cuando se trate de los clientes, animando a los vendedores a que concentren su esfuerzo en aquellos cuyo riesgo crediticio sea atractivo o por el contrario induciendo a los vendedores a que extiendan gestiones sobre los clientes a quienes se considere como riesgo peligroso. Por su parte el Departamento de Ventas ayuda al de Crédito propiciándole información sobre clientes, explicando a éstos los procedimientos y progresos de la empresa para la que vende y en caso necesario, defendiendo la actuación del Departamento de Crédito.

El Departamento de Crédito se da cuenta de que una venta no es tal, hasta que su importe ha sido recuperado y el Departamento de Ventas sabe que un cliente no es tal, aunoue tenga la calificación de Crédito más elevado, si no le puede vender lo suficiente para hacerlo con utilidad.

También el Departamento de Crédito ayuda al de Compras y en su caso, al de Producción, porque el primero está suficientemente entrenado para juzgar la potencialidad financiera del abastecedor y para obtener información acerca de sus materias primas, proporcionando crédito, mediante la recuperación de fondos, los recursos necesarios para su obtención.

Finalmente colaborará este Departamento con el de Tesorería porque el conocimiento que tiene acerca de cómo va el giro de sus clientes, ayuda a determinar las necesidades financieras de la empresa durante un próximo futuro y el conocimiento de otras empresas, le capacita para sugerir nuevos métodos de financiamiento de las ventas.

## **A) CRITERIOS GENERALES PARA EL OTORGAMIENTO DEL CREDITO**

En toda empresa se pretende aumentar el volumen de ventas para disminuir el costo por unidad y aumentar el margen de utilidades; el incremento de las ventas depende indudablemente de la extensión de mayor crédito a nuestros clientes.

Este incremento en las ventas para tratar de aumentar las utilidades será inútil si este aumento resulta desproporcionado con las pérdidas de crédito. El mercado de crédito siempre tendrá una porción de firmas que representen los primeros riesgos\_ y otra parte representa los riesgos ordinarios, de los cuales - se deben de seleccionar aquellos que sean más aceptables.

Para seleccionar estos riesgos de crédito todo Gerente de Crédito debe tomar en cuenta ciertas condiciones básicas tales\_ como:

### **1. Las políticas de la Compañía**

Sin lugar a duda, las políticas crediticias de una empresa que se encuentra dentro de un mercado competitivo muy agudo, tendrán que ser liberales; por contra aquellas empresas que se encuentren ocupando un liderazgo dentro del mercado podrán - establecer políticas más rígidas.

En la mayoría de las compañías el Gerente de Crédito tiene suficiente autoridad para establecer la política crediticia. Las políticas de las compañías al ser demasiado flexibles pueden propiciar un mayor número de cuentas incobrables y un aumento en las pérdidas; por el contrario, si son muy estrictas, los clientes pueden sentirse muy presionados para pagar, por lo que éstos se alejarán de la empresa, buscando quizá algún otro proveedor que les dé mayor facilidad para el pago.

Ambos extremos son perjudiciales para la compañía, por lo que el Departamento de Crédito tendrá que estudiar la mejor política tanto para conveniencia propia como de los clientes, ya que el crédito lleva implícito un doble beneficio.

Ya sea que las políticas de una empresa sean rígidas o flexibles, según su posición dentro del mercado, éstas deben de estar justificadas mediante el resultado satisfactorio que arroje el menor número de pérdidas o el máximo de utilidades, ya que sólo mediante este criterio se logrará la optimización de recursos financieros para la empresa a través del crédito.

## **2. La necesidad de Financiamiento de la Empresa y de los Clientes**

El constante incremento en ventas ha hecho cada vez más imperiosa la necesidad del financiamiento para cubrir los -

costos de producción de la empresa, y a su vez el nivel de competencia que ha surgido en el mercado, ha propiciado que las empresas otorguen un financiamiento indirecto a sus clientes, el cual viene a ser representado fundamentalmente por el crédito, que hace que las ventas se realicen o incrementen proporcionando un mayor margen de utilidades para la empresa.

Mientras que la empresa obtiene mayores utilidades mediante el incremento de las ventas, el cliente obtiene un financiamiento que permitirá a su vez incrementar sus ventas y obtener mayores ganancias que canalizará hacia la adquisición de nuevos inventarios que redundarán en beneficios para la misma.

Como podemos observar, este proceso no es otra cosa sino el ciclo de los negocios que representa un círculo que proporciona beneficios necesarios tanto para la empresa como para los clientes. Este simple mecanismo fundamentado en el sistema de crédito, ha sido la clave de los grandes negocios que se han desarrollado en la actualidad y de la gran velocidad con que se han multiplicado los capitales, que han propiciado un acelerado desarrollo en la vida comercial moderna.

Es por ello que toda empresa moderna al establecer sus políticas crediticias no debe pensar únicamente en sus propios beneficios sino para que éstos sean lo suficientemente eficaces - será muy importante el considerar las necesidades de nuestros -

clientes, con objeto de no quedar marginados del mercado y perjudicados por la rigidez de una política de crédito. Aquí es - donde se denota la importancia de la flexibilidad que deben de tener las políticas, lo cual permitirá considerar realmente la posición que guarda el cliente y la empresa como elemento fundamental de financiamiento mutuo.

### 3. Factores que determinan la aceptación del crédito

Los factores que determinan la aceptación de crédito de un candidato son tres: Personalidad, capacidad y capital.

Al analizar los riesgos del crédito se debe observar un - equilibrio conveniente entre los considerados morales y materiales, analizar la capacidad de pago de cada posible cliente y su personalidad.

I. **Personalidad.** En su acepción general, personalidad significa la naturaleza íntima de un individuo, la cual puede ser algunas veces buena, mala, regular. En nuestro concepto la personalidad constituye la principal consideración para determinar los riesgos del crédito, significa responsabilidad moral, absoluta e integridad. (8)

---

(8) Richard P. Ettinger. Op. cit. p. 39.

En conclusión, determinar la personalidad implica una difícil tarea, la personalidad implica apariencia, la cual puede ser engañosa. En una previsión razonable de la personalidad, basada totalmente en la apariencia se debe usar todo recurso disponible para asegurarse de que cada candidato de crédito tiene las cualidades de honorabilidad e integridad que le harán siempre bien dispuesto y determinado a pagar sus deudas, el crédito es inconcebible sin la confianza.

Debe evaluarse al candidato y particularmente la reputación comercial con respecto a la veracidad y realización de las responsabilidades comerciales: deben examinarse su vida y gastos acostumbrados, sus relaciones e intereses foráneos, en su caso como guía para determinar la presencia o ausencia de personalidad. Los indicios que determinan la falta de personalidad, tales como relaciones comerciales dudosas, pueden ser revelados solamente después de una exhaustiva investigación.

La más insignificante evidencia de fraude pondría en guardia al hombre de negocios.

Las finanzas, que frecuentemente respaldan los préstamos bancarios, casi nunca se requieren en transacciones comerciales, la personalidad es doblemente importante como un elemento de los riesgos del crédito en los negocios, una promesa no es mejor que el hombre que la hace.

**II. Capacidad.** El crédito es una herramienta potente en negocios bancarios y personales. Usada con conocimiento y habilidad sirve tanto al acreedor como al deudor, usado sin experiencia, puede traer el desastre a ambos, un deudor debe tener capacidad para cumplir sus obligaciones con el acreedor.

Educación o entrenamiento, experiencia y la habilidad para aplicarlas a su máximo rendimiento para ganar la subsistencia, son normas importantes para medir la capacidad individual para pagar.

La edad, salud y responsabilidades personales son consideraciones secundarias, pero importantes.

Uno de los factores más importantes para determinar la capacidad de pago de un cliente es analizar su hoja de servicios en la compañía donde labora y el ingreso que percibe, otro factor es analizar la estabilidad del sujeto de crédito, igualmente que la experimentación del individuo, todos ellos son factores determinantes en la capacidad.

La capacidad de un negocio se determina por los atributos personales y la habilidad comercial del propietario o gerente. Los siguientes atributos determinan la habilidad comercial:

1. Buena salud física y mental. Energía y recursos sufi



cientes, agresividad y astucia, temperamento y sentido común.

2. Mando e iniciativa. Habilidad para organizar, manejar y dirigir los esfuerzos de los subordinados sin que haya resentimientos.
3. Competencia técnica. A través del conocimiento de los ramos particulares del negocio y sus operaciones, incluyendo las ventajas de la localidad y de la habilidad para aplicar este conocimiento a una empresa.

La experiencia comercial se revela por el historial de un negocio, si muestra desarrollo constante y utilidades, se cubren todas las cuentas anticipadamente para aprovechar descuentos o a su vencimiento, se debe dar por entendido el tener buena experiencia comercial. (9)

Los nuevos negocios ofrecen un difícil problema para ser sujetos de crédito miles de establecimientos comerciales cada año y un gran porcentaje de ellos fallan porque sus propietarios, quienes pueden poseer personalidad fuera de cualquier duda, simplemente no tienen la habilidad para llevar un negocio al éxito. Aplicando los conocimientos de la capacidad personal

---

(9) Richard P. Ettinger. Op.cit. p. 41.

del dueño se pueden encontrar los fundamentos de su habilidad - comercial. No obstante de que esta habilidad es improbable, es de suma importancia el examen del capital del propietario.

El crédito puede ser otorgado a los consumidores, basándo se en la capacidad y personalidad solamente, pero en crédito de negocios, el tercer elemento, el capital debe considerarse.

**III. El Capital.** En la mayor parte de los préstamos personales, el interés, más bien que el capital, constituyen un factor dominante.

El capital es importante cuando se requiere préstamos relativamente grandes, debe en estos casos de ofrecerse alguna garantía como una condición de crédito.

El capital en los negocios es la inversión dispuesta a - producir utilidades. Para todos los propósitos prácticos, el - capital, como elemento que determina los riesgos del crédito, - constituye la condición financiera del solicitante más no precisamente el capital de un balance. Las condiciones del activo - así como su inventario son importantes, si el capital está distribuído en inventarios o cuentas por cobrar, el monto del primero o el cobro de los segundos es de gran utilidad para analizar este rubro. Supongamos que el activo consiste de propiedad y equipo, su disponibilidad y su garantía para un préstamo -

bancario son una consideración primordial.

En la evaluación de riesgos, el capital quedará limitado\_ al dinero disponible a los acreedores a través del correspon- - diente proceso de ley. En una sociedad mercantil el capital es\_ tá limitado al actual capital social que incluye las inversio-- nes del accionista.

En sociedades de reciente creación se tiene un riesgo ma- yor para extender un crédito, ya que las fuentes de capital son un poco más difusas por provenir de diferentes medios y no ser muy amplio.

**Condiciones.** Se considera que las condiciones son el - cuarto factor que afecta a la capacidad y al capital más que un elemento separado para determinar el riesgo del crédito.

Las condiciones imprevistas constituyen uno de los mayo-- res problemas al otorgar crédito, en cambio condiciones favora- bles a menudo conducen, a una expansión imprudente del crédito.

El capital y la capacidad de un negocio deben considerarse como condiciones desfavorables, ya que una baja en el capi-- tal repercutiría en el monto del crédito que se pretende obtener.

Las condiciones de temporada son un factor importante en

algunas industrias y localidades, se pueden afectar el nivel de menudeo, mayoreo y fabricación; en monopolios se verá sumamente afectado con la aparición de un competidor, todas estas condiciones no favorecen la buena reputación del capital y de la capacidad.

Actualmente no hay modo de preveer ciertas condiciones del ciclo de los negocios, pero comparando tendencias y condiciones locales o regionales, se podrá conocer con cierta exactitud las condiciones que tendrán algunos negocios, las cuales serán vitales en el manejo del crédito.

#### **4. La fijación de Plazos (condiciones de crédito)**

Las condiciones de crédito varían con los diferentes ramos de negocios: diferentes condiciones pueden ser concedidas a distintas clases de clientes. Se puede decir que tres importantes aspectos influyen sobre las condiciones de crédito: el producto, las circunstancias del comprador y las circunstancias del vendedor.

**El Producto.** Para un producto que debe venderse en corto tiempo, más cortos serán los plazos concedidos a un negociante en este producto y si el producto es de mayor conservación y duración el plazo que se otorga puede ser mayor.

**Circunstancias del comprador:** A los clientes que adquieren grandes cantidades de mercancías, algunas veces se les conceden plazos más largos que aquellos que efectúan adquisición es escala reducida. Los que representan riesgos de crédito pobres se ven obligados a aceptar plazos cortos, no así los que son una garantía en el pago de sus compromisos.

**Circunstancias del vendedor:** Los vendedores financieros débiles, están obligados a pedir al contado o a plazos cortos con el fin de mantener suficiente capital de trabajo para renovar sus existencias, los que tienen poca competencia los plazos son más largos porque los competidores no pueden menos que ofrecer períodos de crédito también más largos, así como precios más bajos.

Los plazos de crédito usados en contratación mercantil pueden ser de cinco clases:

- a) Pagos por adelantado
- b) Plazos para pagar al contado
- c) Plazo para pedidos individuales
- d) Plazo para pedidos globales con entregas parciales
- e) Consignaciones.

a) Los pagos por anticipado pueden ser: pago en efectivo antes de la entrega, pago al entregar y letra a la vista con -

nota de embarque negociable adjunta.

Solamente en una de estas situaciones que es pago antes de entrega, el vendedor no asume ningún riesgo, porque no extiende crédito.

Cuando los bienes son enviados bajo las condiciones de pago al entregar, el comprador paga al que lleva los artículos, la cantidad de la factura cuando le son entregados; el vendedor afronta un riesgo, por lo que debe insistir en un depósito antes del envío, para evitar cualquier riesgo de perder el costo de transporte. Otra manera de protegerse es dando instrucciones al transportista que acepte solamente cheques certificados o dinero en efectivo, ya que un cheque común puede carecer de fondos.

El tercer caso de letra a la vista con nota de embarque, el vendedor recibe una nota de embarque negociable a la orden del conductor de las mercancías, el primero libra una letra por el monto de la factura contra el comprador o su banco, endosa la nota de embarque y envía ambos documentos junto con la factura a un banco en la ciudad del comprador.

El comprador paga el monto de la factura al banco y éste a su vez remite el dinero al vendedor.

b) Mucha gente piensa que no se extiende crédito cuando los bienes son vendidos para pagarlos al contado en un plazo de terminado, en realidad el vendedor envía la mercancía al comprador y éste después de haber revisado los bienes que adquirió y la factura que los amparan, pagará la cantidad estipulada al vendedor, en este caso el crédito es el período del envío de la mercancía hasta la liquidación de la deuda.

c) Los períodos de descuento y de crédito se cuentan desde la fecha en que los bienes son vendidos sobre condiciones de pedido individual. Tales condiciones comúnmente son hechas por compradores que requieren envíos solamente dos o tres veces al mes.

Si el término para pagar es de 30 días sin el descuento - se expresa "30 días neto", si hay un descuento, digamos un 2%, significa que este porcentaje será deducido del monto de la deuda si se paga antes de 30 días de la fecha del contrato.

d) Como su nombre lo indica, el pedido global permite a un comprador pagar por más de un período a un tiempo, el descuento es deducido sobre todos los pedidos para un período global para el pago. Estas condiciones se originan con comerciantes muy activos que hacen compras casi a diario durante el mes; ellos pagan a final del período de un mes por lo general la cantidad que adeudan menos el descuento que se estableció con el -

estado de cuenta, el cual se enviará al comprador en una fecha\_ que éste haya establecido para que pueda pagar oportunamente y poder así usar su crédito, que puede ser ampliado a un mayor - plazo.

e) Cuando un comprador no puede arriesgarse a comprar - contra "el pago al entregar", el vendedor puede enviarle bienes a consignación bajo las cuales éste retiene el título de los - bienes hasta que le son pagados.

Si el consignatario falla, los bienes no pertenecen a los acreedores sino al vendedor: si los bienes son vendidos el vendedor recibe el producto de la venta; en caso de que no sean - vendidos el consignatario no tiene obligación de pagar por - - ellos, pudiendo regresarlos al vendedor.

El contrato de consignación debe seguir estrechamente requisitos legales, ya que de otra manera podría el vendedor perder ciertos derechos que quedarían amparados en dicho contrato.

Siendo el descuento por pronto pago de vital importancia\_ para transacciones comerciales, cabe hacer mención especial a - este respecto, cuando se extiende un crédito, una prima o un - descuento es usualmente ofrecido al comprador si el pago se hace dentro de un período específico después de la fecha del contrato, este descuento varía tanto como las condiciones de crédi



to extendido.

Hay que distinguir entre descuento por pronto pago y descuento comercial; el primero que ya se explicó en el párrafo anterior y el segundo, usados como un medio para ajustar la lista o catálogo de precios para cambiar las condiciones del mercado.

Las ventajas que se pueden observar por el descuento por pronto pago son las siguientes:

Desde el punto de vista vendedor, se hace de dinero más rápidamente al pagar los compradores anticipadamente, además que reducen el peligro por cuentas incobrables.

El comprador, de tener fondos, ahorra en el pago de sus compromisos por este descuento concedido por el vendedor.

Algunas desventajas de este medio son:

Si ningún descuento es permitido, el ahorro al vendedor permitiría precios más bajos, el análisis de costos sería simplificado y ahorrarían tiempo tanto vendedor como comprador al computar precios de los contratos y la fricción entre vendedores y clientes originada por tener que ganar descuentos sería limitada.

## **B) ANALISIS DE LOS CLIENTES COMO SUJETOS DE CREDITO**

El juicio sobre un cliente y la decisión en materia de crédito, requiere conocer una serie de antecedentes y de informes de los que pueda llegar a ser deducida una situación sólida, mala o dudosa, exigiendo esta última una investigación más profunda para ayudar eficazmente a la decisión.

### **1. Antecedentes del cliente dentro de la Empresa**

Dentro de la propia empresa los principales elementos de información son los siguientes:

- a) La solicitud, generalmente en forma impresa.
- b) La entrevista, que sirve para que el gerente de crédito pueda apreciar algunas condiciones del cliente.
- c) Los investigadores, con funciones definidas por la empresa a la que ha sido solicitado el crédito.
- d) Los vendedores, a veces con función investigadora adicional.
- e) La cuenta, con la historia de cargos y abonos.

a) **La solicitud:** La solicitud reúne, en mayor o menor grado, un número de datos declarados por la persona que pretende el crédito. Este documento, por regla general, es el primero de los elementos utilizados en la transacción del crédito.

Los modelos de solicitud más generalizados en los grandes almacenes o instituciones de crédito que practican operaciones de crédito al consumo, aunque no iguales, contienen datos comunes de información, tales como: nombres y apellidos del solicitante y de la esposa, número de hijos, dirección actual, tiempo de residencia, domicilio anterior (cuando lleva menos de 2 años en el actual), casa propia, casa alquilada, si vive como huésped, ocupación, ingresos, bienes raíces poseídos, hipotecas, cuentas bancarias, seguros, referencias, parientes más cercanos y domicilio de éste, etc. fecha y firma.

Es absolutamente necesario tener mucho cuidado con la manera de tratar todo cuanto se refiere a las solicitudes de crédito y debe procurarse que los clientes tengan la impresión de que se les trata amistosamente y con inteligencia. El gerente de crédito ha de ser discreto y experto en el juicio de la naturaleza humana. Por delicadeza, puede ser conveniente no recabar en el primer momento alguno o algunos de los datos de la solicitud que, probablemente, podrán ser conseguidos después por medio de un hábil investigador, o de alguna agencia, o por cualquiera otra fuente externa.

La solicitud de crédito bancario ya sea comercial, industrial o agrícola, es también uno de los elementos de información recabados directamente del cliente. Las instituciones de crédito analizan minuciosamente el contenido de este documento,

cuyos datos sirven de base casi siempre, para realizar otras investigaciones y para comparar resultados, que permitan apreciar el desenvolvimiento del negocio de que se trata.

b) **La entrevista:** La entrevista, es decir la vista y la conferencia entre el cliente y el gerente de crédito, es una circunstancia a la que cada día se concede mayor importancia.

En realidad una entrevista de crédito, como cualquier otra forma de entrevista, viene a constituir una especie de técnica que supone en el entrevistador ciertas cualidades innatas, aunque estas habilidades pueden llegar a lograrse o mejorarse por el entrenamiento y el autoanálisis. Un gerente de crédito inteligente, durante la entrevista mira más allá de la situación del momento y procura que en la conversación se muestren ciertos aspectos del carácter del cliente, de sus medios económicos, de sus propósitos y hasta de su confianza en los resultados del negocio.

Tratándose del crédito al consumo, especialmente de la cuenta abierta, por lo general es el entrevistador quien llena la forma de solicitud y quien hace con discreción las preguntas, evitando que cualquiera de ellas pueda contrariar al cliente. Es casi seguro que un entrevistador perspicaz consiga el dato que pretende, con la necesaria aproximación, haciendo intelligentemente la pregunta, y a veces no haciéndola abiertamente, sino

por deducción.

En los créditos de carácter comercial es de tener en cuenta que, aunque es lógico que el solicitante se muestre optimista y que presente su caso en términos muy favorables, es presumible que conozca su negocio y que proporcione informes útiles. Un entrevistador de crédito experimentado no es difícil que distinga las declaraciones de buena fé y bien fundamentadas, de las que pudieran ser falsas, embrolladas u optimistas, el entrevistador ha de saber adaptarse a las circunstancias, y hasta en ocasiones en momento y forma oportuna, hacer una pregunta que sirva para poner el dedo en la llaga y con ello llegar a una conclusión de positivo valor en la decisión.

**c) Los investigadores:** Los investigadores son las personas encargadas por la casa de verificar o ampliar datos y para obtener referencias que han sido suministradas por el cliente, así como en algunos casos, para adquirir antecedentes y detalles complementarios, que es conveniente conocer para tomar la decisión de crédito.

El éxito de un informe del investigador, puede decirse que depende: 1) De la casa representada, que ha de inspirar confianza por sí misma y por el uso que hará del informe; 2) en su caso, de las relaciones de intercambio de información entre la casa solicitante del informe y aquella de quien se solicita;

y 3) de la presentación, comportamiento e inteligencia del investigador.

**d) Los vendedores:** En toda empresa en la que exista la debida cooperación entre sus Departamentos de Crédito y de Ventas, cada vendedor es un precursor del primero de dichos Departamentos. El vendedor tiene oportunidades para apreciar en cierto grado, el estado de un negocio y trata al cliente en una forma relativamente amistosa. El vendedor aprecia los cambios de instalación de la organización y hasta la marcha de la empresa. Tiene ocasiones de captar noticias que pueden interesar al Departamento de Crédito.

Hay veces que el vendedor procede por propia iniciativa ; pero, también en algunas circunstancias es necesaria una cierta presión para que presente cierta clase de informes. Desgraciadamente, existen vendedores que se resisten a recabarlos. Como los vendedores suelen ser pagados a base de comisión, hay algunos que entienden que el tiempo empleado para reunir informes de crédito, lo pierden, puesto que podrían emplearlo en visitar a otros clientes. Además, les parece que el hacer ciertas preguntas puede repercutir en un peligro para las ventas. Hasta opinan que el efecto sugestivo de sus argumentos de venta, se destruye y con ello pierden el pedido. Por otra parte hay vendedores que, por temperamento, no tienen condiciones de investigadores y algunos de ellos cuentan con limitada preparación

sobre procedimientos de técnica financiera.

Además y ello puede ser un legítimo motivo de orgullo, los vendedores tienden al optimismo, lo que disipa en muchos casos sus dudas sobre la seguridad de pago del cliente.

También los vendedores pueden llamar la atención sobre ciertos puntos que el Departamento de Crédito podrá aclarar por medio de otras fuentes informativas. Es capaz de observar la ubicación del negocio del cliente, puede juzgar competencia del mismo, su moralidad, la reorganización de la empresa, etc. Y, cualquier que sea la opinión que llegue a formarse sobre el cliente, el vendedor no debe permitirse salir de los límites marcados por la circunspección: sus informes los debe a la casa para la que trabaja.

e) **La Cuenta:** La cuenta del cliente de un negocio es otra de las fuentes de información interna, que, frecuentemente, consulta el gerente de crédito, unas veces para tomar alguna decisión y otras para proporcionar los informes de intercambio.(10)

La cuenta proporciona una información muy eficaz, ya que en ella aparecen datos como éstos: nombre y domicilio del cliente, crédito concedido, condiciones de pago, fecha de iniciación

de operaciones, movimiento histórico de los cargos y de los abonos, saldos y frecuentemente, una casilla o línea para hacer constar alguna observación.

Con todos estos datos, es posible formar una idea muy clara y concreta de la importancia mercantil del cliente y de su conducta en los pagos.

La contabilidad mecanizada ha convertido al antiguo libro de cliente en un archivo de tarjetas cuentas, que son de mucho más fácil manejo y presentan un sinúmero de ventajas. Los sistemas de tarjetas cuentas con diversos, estando generalizados, entre otros, los de índice visible, los de borde perforado y los electrónicos.

## **2. Fuentes Externas de Información**

Fuera de la propia empresa los principales elementos de información son los siguientes:

- a) Los estados financieros proporcionados por el cliente.
- b) La información de bancos y acreedores, reveladora de experiencia y de volúmen de operaciones.
- c) Los informes de agencias.
- d) Los libros de referencia o calificadores, con nombres, direcciones, capital, apreciación de crédito, etc.



- e) La información de técnicos, quienes manifiestan su opinión sobre aspectos económicos o financieros.

■) Los "Estados Financieros" son la representación escrita, con datos y cifras, más o menos detallados, de la situación económica o de los resultados, o de los proyectos, de un negocio o de una corporación. Se aplica la denominación, especialmente, al Balance General y al Estado de Pérdidas y Ganancias; en algunos casos, también incluye el Estado de Origen y Aplicación de Recursos.

Las partidas que aparezcan en el "Balance General" deben estar correctamente valorizadas, a fin de que proporcionen a terceros una información que les sirva de base para interpretar la situación del negocio.

El análisis de los Estados Financieros a través de las razones, no necesariamente proporcionan ningún pronóstico sobre el probable desarrollo financiero de la empresa, pero sí, facilitan alguna información útil en el análisis para fines de inversión y en diversos tipos de comparación administrativa, así como en el trabajo de crédito.

Las razones o índices, no acusan resultados caprichosos; reflejan factores que intervienen en cada caso, resultantes de la manera de operar y de la situación general de los negocios,

constituyendo un elemento relativamente práctico para apreciar algunos aspectos ligados con el riesgo de crédito.

El "Estado de Pérdidas y Ganancias" proporciona información concentrada de los resultados de las operaciones de un período contable. Los puntos esenciales que muestra este documento, vienen a ser los siguientes:

1. Ventas Netas, que en cierto modo, dan medida del volumen del negocio.
2. Utilidad Bruta, que está representada por el exceso del precio de venta sobre el costo de la mercancía vendida.
3. Gastos de Operación, que es el costo de administración del negocio.
4. Utilidad de Operación, que es el resultado de restar a la utilidad bruta los gastos de operación.
5. Cualquier otro ingreso o gasto.
6. Utilidad Neta, o sea la cantidad que resulte después de ajustar la utilidad de operación, con la que se haya obtenido por cualquier otro ingreso o con la pérdida representada por un gasto.

Además de los estados a que acabamos de referirnos, hay otros de carácter económico con los que el jefe de crédito puede formarse una idea más completa sobre el funcionamiento del -

negocio del cliente, y de ellos, quizás el más importante, sea el presupuesto.

Los presupuestos deben ser establecidos según el orden creciente de las posibilidades que ofrecen, es decir, comenzando por el más débil para terminar por el más importante. Es evidente que toda empresa ha sido creada para obtener ingresos y vender productos o servicios; los proyectos nacen y se cristalizan en el momento en que se busca un resultado remunerador y de ahí la utilidad de establecer, en primer lugar, un presupuesto de ventas. De aquí se deducirán los datos referentes a la producción necesaria para satisfacer las necesidades existentes o creadas; esto permitirá calcular los aprovisionamientos y por ende, los pagos, el capital necesario y finalmente, el presupuesto general.

**Las principales razones de utilizar el presupuesto son:**

- Establecimiento de previsiones razonadas.
- Observación de acontecimientos.
- Confrontación de las previsiones con los resultados.
- Investigación de las causas que hayan motivado diferencias.
- Posibilidad de tomar en cuenta las indicaciones recogidas, para la mejor dirección de la producción y de las ventas.

No cabe duda de que la implantación del control presupuestario puede presentar dificultades de orden técnico; pero la compensación puede serlo con creces, pues su utilización tiene la ventaja de evidenciar la marcha del negocio, sea buena o mala, con las consecuencias de continuidad o rectificación administrativas que la lógica aconseje.

b) La información de bancos. Los departamentos de crédito de algunas casas mercantiles y los de los bancos cooperan entre sí y es ésta una práctica que cada día va desarrollándose más. Un banco no ha de violar las confidencias de sus clientes y siempre ha de ser discreto, como debe serlo el departamento de crédito de una casa comercial al proporcionar información. Como es lógico, la libertad con que un banco suministrará un informe dependerá de quién sea el solicitante.

En el caso de que la información del banco sea general o poco específica, deben tenerse en cuenta las demás fuentes de información de que pueda disponerse. Si se desean datos especiales, cuando se escriba al banco deben concretarse los puntos que más interesen y exponer con franqueza el propósito de la investigación.

c) La información de agentes o de asociaciones de intercambio. La mayor parte de los informes de las "Agencias de Información" contienen muchos datos de apreciación del negocio.

Describen el tipo de empresas, su historia, los antecedentes de los dueños o los funcionarios, la situación financiera, los hábitos en materia de pagos, las opiniones de otras personas del mismo ramo y de los acreedores y hace comentarios sobre la dirección, la ubicación, las condiciones de la competencia, la reputación en la plaza y las perspectivas del negocio. Suele contener datos sobre incendios sufridos por la empresa, las hipotecas y gravámenes de otra clase, los juicios y los pleitos, si ellos han sido seguidos contra el sujeto a que se refiere el informe. Las agencias tratan de obtener estados financieros y se proponen anticipar a las solicitudes, esforzándose en preparar informes y tenerlos archivados para cuando los pueda solicitar el cliente, llevando a conocimientos del vendedor las cualidades del comprador, desde el punto de vista de crédito, así la agencia sirve a ambos, contribuyendo a la expansión de las transacciones crediticias.

d) Los libros de referencia o calificadores obtienen los nombres y las direcciones de muchas casas comerciales e indican dos calificaciones: una de capital y otra de crédito. La primera se refiere al capital líquido de la empresa y la segunda al juicio sobre su crédito, que se basa en el historial y en la situación financiera.

e) La información de técnicos es proporcionada por especialistas y puede referirse a distintos aspectos que interesen

al empresario. Los profesionistas, peritos en el ejercicio de ciertas actividades, son quienes suministran esta clase de informes. En ocasiones, las instituciones de las que ha sido solicitado crédito, piden a sus clientes informes u opiniones elaborados y suscritos por técnicos en determinada materia.

Por otra parte, una cosa es conceder crédito al consumidor y otra a una empresa mercantil o industrial.

Desde luego, en ambos casos hay que tener en cuenta las consideraciones fundamentales relativas a la conducta, a la capacidad y a las condiciones económicas; pero existen algunas diferencias de aplicación, según las circunstancias que pueden concurrir.

Cuando se vende al consumidor a crédito o se trata de un crédito personal, destinados al consumo, la conducta, los ingresos (con una atención especial a la constancia de los mismos y sus gastos ordinarios de vida), son elementos importantes que intervienen en la concesión del crédito.

En el crédito mercantil, la conducta y la capacidad son factores fundamentales y cuando ambos son satisfactorios, una buena posición financiera, impulsa, naturalmente, a la concesión del crédito.

Si por el contrario, la conducta y la capacidad alcanzan un bajo nivel, aunque los estados financieros muestren una posición satisfactoria, el crédito no será concedido y, si ya lo fue por falta de información necesaria, habrá que vigilarlo constantemente, tratarlo con todo cuidado y hasta, si es posible y ello no perjudica, modificarlo, porque cualquier síntoma desfavorable es un significado de peligro.

Si la posición financiera es mala o dudosa, aunque la conducta y la capacidad sean buenas, la predisposición del gerente será a no conceder el crédito, o a obtener una garantía específica para otorgarlo.

Como se habrá podido apreciar, los factores de ponderación para la concesión de crédito, no es posible valorarlos con exactitud cualitativa, ni siquiera con acusada aproximación, en muchos casos. De ahí que los sistemas que han sido ideados al efecto, principalmente para el crédito al pormenor, se encuentren en una fase de aplicación incipiente.

## C) FIJACION DEL POTENCIAL DE CREDITO DEL CLIENTE

### 1. Línea de Crédito Inicial:

El propósito de establecer un límite de crédito es evitar la revisión del archivo de cuenta del cliente cada vez que se recibe un pedido. El acreedor estima el crédito del cliente y hace un registro en la tarjeta auxiliar incluyendo la fecha en que se hizo la anotación, puede entonces registrar futuras órdenes sin analizar de nuevo el riesgo del crédito. Por supuesto que los límites de crédito son revisados periódicamente de acuerdo con las condiciones y la nueva información que se recibe.

Es evidente que la política de crédito de una empresa ejerce una gran influencia en las ventas, aunque también es cierto que las ventajas para el vendedor de hacer la operación al contado es notoria. Pero, en ocasiones y con objeto de incrementar el volumen de las operaciones, se hace necesario abrir crédito. Las ventas a crédito permiten afrontar la competencia; la concesión de crédito puede también asegurar la lealtad del cliente.

Cuando un cliente tiene concedido un crédito, es menos vulnerable a la competencia, porque, aun cuando ésta le ofrezca mayores facilidades, puede pensar que no vale la pena de estar



cambiando proveedor por una pequeña ventaja, ya que a través del crédito queda patente la lealtad comercial, que es una condición respetable en la actividad mercantil.

En la fijación de los límites de crédito a clientes nuevos, existen diversos procedimientos, entre los que sobresalen los siguientes:

a) Hay empresas que cuando los informes del cliente son satisfactorios y sus compras relativamente pequeñas, fijan un límite prudencial, que se mantiene a prueba durante cierto tiempo. Si al final del primer período, la experiencia es satisfactoria, es elevado el límite de crédito y así sucesivamente, hasta que la repetida experiencia permite establecer un límite más permanente, teniendo en cuenta el historial de los cargos y abonos, que en cierto modo, revelan las necesidades de mercancía del cliente y la formalidad de sus pagos.

b) Con base a informes satisfactorios, es fijado como límite un porcentaje del capital contable, que oscila aproximadamente entre 5 y 15%, o bien, se fija como límite el cociente de dividir el capital contable entre el número de proveedores. Los límites que se establecen de esta manera deben ser ajustados después de algún tiempo de acuerdo con la experiencia que se va ya obteniendo.

c) El límite de crédito puede fijarse con fundamento en el que se sepa que ha concedido otro proveedor, que cuente con una buena organización crediticia. No es difícil ver los problemas involucrados en el uso de límites elevados de crédito de otros proveedores, para establecer su propio límite, ya que el cliente pudo comprar más a un proveedor que a otro y tener una línea diferente; es por ello necesario que se hagan investigaciones acerca del cliente para la correcta fijación de su límite.

Cabe aclarar que el método más efectivo para determinar un límite de crédito es mediante la conducción de una investigación completa.

Si puede conducirse en forma apropiada, la investigación guía hacia un estudio completamente objetivo de la posición financiera del solicitante y al establecimiento de un límite de crédito regular.

Antes de empezar su propia investigación, el acreedor debe decidir si será provechoso. Sería un error perder tiempo y dinero en una pequeña cuenta que nunca arrojaría una utilidad sustancial. El gasto más grande en la mayoría de las investigaciones de crédito es el tiempo involucrado, debe considerarse igualmente el costo de agencias especiales, correspondencia, -

llamadas telefónicas y otros gastos incidentales. (11)

## 2. Límites de Crédito para los clientes antiguos

Los límites de crédito para los clientes antiguos están basados en la experiencia; la tarjeta-cuenta contiene datos sobre el historial del cliente tales como sus límites de crédito y sus pasos sobre la cobranza. Los cargos muestran la importancia de las compras del cliente y los abonos las cantidades que ha ido pagando.

La cuenta del cliente, por lo general, presenta los primeros síntomas de la posición económica de aquel; cuando hay incremento en los cargos, pueden ser reveladores de que las compras han llegado a un punto, en que si el límite de crédito es aumentado, el acrecentamiento sirva para aumentarlas. Las disminuciones en los pagos, tal vez sean síntomas de debilitamiento de la posición financiera del cliente; un saldo uniforme puede ser indicador de que el límite fue bien fijado. Puede decirse que la cuenta del cliente es un elemento de observación y juicio de un valor muy considerable para conocer la situación de éste.

El límite de una cuenta antigua no ha de ser siempre con-

---

(11) Richard P. Ettinger. Op. cit. p. 286.

siderado como permanente, puesto que las condiciones del cliente son susceptibles de variar, el importe del crédito puede también cambiar; para ello hay que ampliar los informes respectivos para tomar una decisión que afecte el límite de crédito del cliente.

Para el departamento de crédito es necesario conocer la forma en que el cliente le viene pagando y para ello puede considerar diversos datos, como por ejemplo: la compra diaria, el saldo mensual promedio, el número de días de inversión el atraso en los pagos, o velocidad en los mismos.

Este Departamento puede ser ayudado muy eficazmente por la Gerencia de Ventas, si ésta selecciona cuidadosamente a sus agentes principiantes, asesorándolos sobre la actitud de ciertos negociantes que pueden alucinarlos con la magnitud de sus compras. Es necesario que los agentes tengan bien mentalizada la idea de que no se trata sólo de vender, sino de hacerlo bien, es decir, que no haya dificultades y gastos extraordinarios para el cobro, ya que implicaría un costo mayor de operación para el Departamento de Crédito.

### **3. Incremento de la Línea de Crédito**

El límite de crédito puede ser una valiosa ayuda en las relaciones con el cliente, ya que puede ser usado o bien

para contener gastos temerarios o para incrementar las adquisiciones de un cliente.

Se discute si hay que dar información a los clientes de los límites de crédito; la mayoría de los acreedores están de acuerdo que clientes al margen, cuyo límite es inflexible, deben estar siempre informados. Si se le dice al cliente su límite de crédito, debe hacersele al mismo tiempo que se le informa que su crédito solicitado ha sido aprobado. Los asuntos del cliente probablemente nunca están bajo mayor estrecha revisión que en el momento de concluir la investigación de crédito y éste comprenderá las razones para una limitación en esta primera ocasión, mejor que en cualquier otra.

Entre las ventajas de decirle al cliente su límite de crédito están:

- a) El cliente retiene más fácilmente su límite cuando previamente lo conoce.
- b) El cliente puede planear sus compras de acuerdo a su límite.
- c) Hay menos oportunidad de un mal entendimiento posterior cuando el cliente conoce su límite de crédito desde un principio.

Algunas desventajas son las siguientes:

- a) El cliente puede ofenderse si se dá cuenta de que el límite es una reflexión sobre su crédito establecido.
- b) Puede éste considerar el límite como un máximo inflexible y como consecuencia de ello suspender sus compras.
- c) El cliente puede comprar a otros proveedores, más bien que pedir una extensión de crédito.

El crédito varía con las condiciones del negocio y los buenos clientes ocasionalmente estarán incapacitados para hacer pagos puntualmente, así como clientes mediocres repentinamente verán la necesidad de incrementar sus pedidos de crédito; cuando un cliente excede su límite de crédito normal, la gerencia de crédito deberá considerar lo siguiente:

Si la experiencia de la cuenta indica que el cliente ha estado cumpliendo sus obligaciones puntualmente, o que ha ocurrido un incremento gradual en los pedidos, probablemente ha hecho una expansión del negocio que justifica el crédito adicional. De otra manera, los clientes morosos, pueden tener inventarios que estén en condiciones de mover, pero aun ahí puede haber una buena razón para esperar una mejoría.

Un estado financiero fuerte que muestra incremento en los negocios, así como en las utilidades, usualmente requiere un incremento en el crédito. Recíprocamente, una posición financiera

débil requiere un estudio del porqué el cliente está solicitando crédito adicional.

### **Revisión de los límites de crédito**

Un buen gerente de crédito comprende que un límite de crédito no es inflexible, pues está siempre sujeto a revisiones - constantes.

El crédito depende de variaciones imprevistas, tales como la competencia, condiciones del negocio y ciclos del mercado. - El límite de crédito asignado en las condiciones de la investigación original, es solamente el comienzo.

Las cuentas deben ser constantemente revisadas, comprobados los registros de pago y analizados los nuevos estados financieros. Esto es necesario no solamente para reducir el límite de crédito de un cliente que no cumple con sus obligaciones, sino para autorizar más crédito a otro que obviamente es capaz de llevar una línea de crédito más grande; hay que recordar que el acreedor debe siempre considerar los intereses de su compañía y la concesión de crédito adicional a clientes producirá - más ingresos a ésta.

Determinadas condiciones indican cuándo analizar un registro de crédito de un antiguo cliente para una posible revisión.

En un Departamento de Crédito bien dirigido, la revisión de los límites debe hacerse en las siguientes ocasiones:

1. Cuando el cliente solicita crédito adicional o sobrepasa el límite fijado para él.
2. Cuando esté disponible un nuevo estado financiero.
3. Cuando se conoce por intercambio de información, que ha ocurrido un cambio en la posición financiera del cliente.
4. Cuando el cliente hace sus pagos puntualmente.
5. Cuando se sabe de buena fuente que el cliente ha experimentado un cambio singular en su negocio. (12)

Revisar o incrementar un límite de crédito de un cliente es un asunto relativamente sencillo, después de medir una gran experiencia con la cuenta. Si el cliente requiere crédito adicional, el acreedor comprueba el registro de pagos, analiza las condiciones y el desarrollo del negocio del cliente.

Si estos factores son favorables y si la firma del acreedor está en condiciones de proporcionar crédito adicional, la solicitud es por lo general aprobada; un buen Departamento de Crédito en cualquier ocasión debe de ser capaz de decidir rápidamente el incremento de una línea o límite de crédito.

---

(12) Richard P. Ettinger. Op. cit. p. 290.



**CAPITULO IV**

**ANALISIS CUALITATIVO DE LA CARTERA**

**Cartera**, es el grupo de cuentas, de clientes en general - que cualquier empresa, persona física o moral tiene.

Un sistema de cobranza debe elaborarse para seguir un manejo rutinario de la mayoría de las cuentas que integran nuestra cartera y luego proporcionar un manejo especial para cuentas en circunstancias especiales.

Un Gerente de Crédito puede determinar porqué un cliente se atrasa en el cumplimiento de sus obligaciones, consultando su registro de compras y pagos en el auxiliar respectivo, el archivo de crédito del cliente, la información proporcionada por los agentes de ventas, por el intercambio de opiniones entre casas comerciales, etc. Una vez conocida la razón, se procederá a clasificar al cliente y a formarse un criterio que permitirá actuar de manera específica en la realización de las cobranzas.

#### **A) FACTORES QUE OBSTACULIZAN LA RECUPERACION DE LA CARTERA**

Aún cuando se tengan todos los procesos administrativos establecidos y exista una organización adecuada en la empresa, de acuerdo a los sistemas modernos (áreas de responsabilidad), administración por objetivos, programas de planeación, etc., siempre existirán factores que afecten la recuperación del crédito y al crédito mismo, como son:

**Factores Internos:**

1. Devoluciones de productos.
2. Ventas ficticias de los Representantes.
3. Productos deteriorados o en mal estado.
4. Publicidad o promoción inadecuada para crear la demanda.
5. Deficiencias administrativas (autorización de pedidos, sistemas de mercado, política de crédito, etc.
6. Falta de coordinación con las áreas de ventas y producción.

**Factores Externos:**

1. Política inadecuada de crédito en función con el mercado.
2. Sistemas de comunicación con los clientes.
3. Medios de transporte.
4. Argumentos negativos de los clientes para el pago.
5. Situación económica del país, o zona determinada.
6. Elementos de la naturaleza (ciclones, inundaciones, etc.)

**Análisis de los Factores Internos**

1. Devoluciones de Productos. Las devoluciones de productos se originan por falta de demanda de los mismos, por obsolescencia del producto, por mal empaque, etc. Si el departament

to de crédito y cobranza no está informado de estas devoluciones, se crearán problemas para expedir la nota de crédito con la fluidez necesaria y para evitar que se convierta en un pretexto del cliente.

También para evitar las devoluciones de productos, se debe trabajar en estrecha coordinación con los Departamentos de Crédito y Producción, ya que son las áreas afectadas en las causas expuestas anteriormente.

2. Ventas ficticias de los Representantes. Este factor afecta en el momento de la recuperación del crédito, en vista de que el representante de ventas con tal de cubrir su cuota y en combinación con los clientes, reporta ventas que posteriormente se deben devolver, pero ya cumplieron su objetivo que es el de situar al representante, en una escala superior de comisiones. Este factor se debe analizar en forma muy estrecha con ventas y teniendo un conocimiento muy amplio en la selección de cada uno de los clientes, sobre todo de los más importantes.

3. Productos deteriorados o en mal estado. Este factor está afectado desde el momento mismo del empaque del producto, puesto que el Departamento de Empaque debe tomar medidas para utilizar el material adecuado para cualquier tipo de transportación, área, por ferrocarril o camión, y los diferentes puntos de destino, ya que el envío de productos a puntos lejanos tendrá

un mayor manejo con el consiguiente deterioro de los productos, si no llevan el empaque adecuado que los proteja y que cuando lleguen a su destino en buen estado, el cliente no pueda devolverlos.

4. Publicidad o promoción inadecuada para crear la demanda. Si no existe una publicidad adecuada para crear la demanda, los productos se mantendrán en el almacén del cliente y llegado el momento en que deban ser liquidados, los devolverá o simplemente dirá que no tuvieron demanda y esa es la causa por la cual no paga oportunamente.

Este factor se debe evitar en coordinación muy estrecha con el área de ventas, para fijar las políticas de desplazamiento y acorde con la política de crédito para dar un tiempo razonable a que se cree la demanda.

5. Deficiencias Administrativas. Las deficiencias administrativas muchas veces pueden entorpecer un plan previamente trazado, si no se cuenta con la coordinación y comunicación eficiente en todas y cada una de las áreas que integran la empresa. Ocurre con frecuencia que las deficiencias ni siquiera se ven, pero lo más importante es que se les considera como una simple extravagancia que debe disfrutarse a placer o dejar pasar inadvertida. Este problema que tienen todas las empresas está claramente definido. Se deben fijar responsabilidades. En el

pasado, la culpa por el derroche se echaba a todos, menos al al to ejecutivo.

Un ejecutivo ágil necesita instrumentos precisos de medición para trazar sus planes generales y controlar el despilfarro. La implantación de controles administrativos adecuados es el primer paso en pos de esos objetivos.

6. Falta de coordinación con las Areas de Ventas y Producción. Este último factor está muy ligado a lo expuesto en el punto anterior, ya que se necesita establecer estrecha coordinación con las distintas áreas y esto es responsabilidad de la gerencia para detectar y resolver todos los problemas que afecten la venta de los productos y el costo de los mismos; de lo contrario el área de ventas puede crear una demanda que no esté acorde con la política de crédito y producción.

### **Análisis de los Factores Externos**

Los factores externos no son previsibles y pueden darse a corto y a largo plazo; sin embargo, cuando se presentan afectan en forma importante la organización interna, por ejemplo:

1. Política inadecuada de crédito en función con el mercado. Si no existe una política flexible de crédito en función con el mercado y la competencia, nuestra empresa se verá frenada

en particular del mercado, que puede ser variable en determinada época del año. Por lo tanto, el ejecutivo de Crédito y Cobranzas debe estar preparado para conocer oportunamente estos cambios del propio mercado.

**2.** Sistemas de comunicación con los clientes. Se deben establecer sistemas de comunicación adecuados con los clientes más importantes, a través de visitas, reuniones o pláticas informales de asociaciones de ejecutivos de crédito que estén relacionados con el mismo giro, para intercambiar opiniones respecto a los propios clientes. De no establecerse estos sistemas caemos en los vicios pasados de recuperación de créditos a través de correspondencia, por medio de mensajero o del teléfono, lo que en la actualidad aunque no se puede considerar obsoleto, es más importante la relación humana.

**3.** Medios de transporte. Es muy importante hacer una selección minuciosa evaluando las características, seriedad y responsabilidad de todos y cada uno de los medios de transporte con que contamos en el país, para evitar hasta donde sea posible los retrasos en las entregas de los pedidos a nuestros propios clientes.

Aun así, nos encontramos con problemas cuya resolución no está a nuestro alcance y que por lo tanto nos causan transtornos en la recuperación oportuna del crédito, ya que será un -

argumento más del cliente al decir que no recibió oportunamente el pedido y que pagará a partir de la fecha de haberlo recibido.

Es muy importante para el ejecutivo de crédito y cobranzas contar con los medios o con las herramientas necesarias para coordinar en forma más eficaz este factor y lograr evitar, - hasta donde sea posible, los argumentos negativos para la recuperación oportuna del crédito.

4. Argumentos negativos de los clientes para el pago. En nuestro país y en la América Latina en general, tenemos fama de no cubrir oportunamente los créditos que nos conceden y para es to contamos con una serie de argumentos negativos como son:

- a) Fecha y horario estricto de pago
- b) Cobranzas a través de los bancos
- c) Falta de control de calidad
- d) Ausencia de firmas
- e) Cheques posfechados, etc.

5. Situación económica del país o zona determinada. Este factor se presenta en determinadas zonas del país, motivado por la economía de la propia región, que puede estar basada en la - producción agrícola o una baja en la demanda de los productos - principales que se elaboran en determinada zona, lo que trae co mo consecuencia un retraso en la economía misma, que repercute -



en la recuperación del crédito.

6. Elementos de la naturaleza. Cuando se presentan factores originados por la naturaleza como son inundaciones, ciclones, pérdida de producción, incendios, etc., se afecta considerablemente la recuperación del crédito, aun cuando se cuenta con planes adecuados y estudios detallados de selección efectiva de clientes. No se puede prever si se cumplirá con el programa trazado presentándose los factores mencionados. Estos elementos no son previsibles y no puede evaluarse la repercusión en las empresas; es aquí donde el ejecutivo de Crédito y Cobranzas debe contar con herramientas flexibles para obtener el mayor provecho posible en el menor tiempo, sin que la situación general de la empresa sea afectada.

## **B) DEPENDENCIA QUE PODEMOS TENER DE LOS CLIENTES**

La importancia de realizar una labor de cobranza oportuna y eficaz es de vital importancia para toda empresa, ya que por medio de ella se capacitará a la firma para reinvertir su capital, mantener el volumen de ventas y desarrollar hábitos de pago puntual en los clientes.

En sí, ésta es la labor fundamental de un Departamento de Crédito, ya que es el medio con que cuenta la empresa para recu

perar el dinero que se encuentra en manos de terceros.

Si la cobranza no se sujeta a las políticas de plazo de la empresa, ésta sufrirá un desequilibrio económico, la mayoría de los casos, ya que al no recuperar el capital invertido en las cuentas, ésta se verá imposibilitada para reinvertir sus fondos en el proceso de producción, lo que repercutirá en perjuicio de las ventas, las cuales no se realizarán eficazmente por falta de mercancía y provocará el hábito de impuntualidad en el pago de sus clientes.

El incremento de volumen de ventas de una empresa que no esté apoyada en una recuperación oportuna puede ser transformado en pérdidas que indudablemente restarán utilidades, propiciando un desequilibrio económico dentro de la compañía.

La importancia de mantener una estrecha vigilancia en todas nuestras cuentas por cobrar, reside en que por medio de ella evitaremos a toda costa vernos dependiendo económicamente de nuestros deudores, lo que propiciaría que se frene el desarrollo tanto de la empresa como de ellos mismos.

Dentro de este punto será necesario considerar las diversas políticas de eliminación o conservación de nuestros clientes, dependiendo esta decisión fundamentalmente de la experiencia que hayamos recabado de ellos a lo largo de su trayectoria

crediticia dentro de la compañía.

De esta manera creemos que un cliente por lo general se atrasa, y que ocasiona un sin fin de gastos y problemas a la empresa, tales como recordatorios, telegramas, telefonemas, visitas e incluso alguna vez acción legal.

Es obvio que no conviene operar con él, pues independientemente de los gastos y molestias que origina estará causando problemas de recuperación de capital en la empresa. Un cliente de este tipo, que de manera consuetudinaria actúa de esta forma, será mejor eliminarlo, pues estará contribuyendo a menguar las utilidades de la empresa.

Por otra parte, el cliente que destaca por su puntualidad y seriedad en el cumplimiento de sus compromisos, que jamás ocasiona algún transtorno, que tiene un sentido amplio del valor que el crédito encierra tanto para el otorgante como para el aceptante, convendrá desde todos los puntos de vista, ya que además de contribuir a incrementar las ventas, será un ejemplo en la eficacia del funcionamiento del Departamento de Crédito y propiciará que el capital tanto propio como ajeno, sea utilizado óptimamente, obteniendo de esta forma mayores utilidades.

Es necesario detectar ambos tipos de clientes, para vigilarlos: a los malos para eliminarlos y a los buenos para conser

varlos, logrando de esta manera que se realice el objetivo básico de toda empresa o negocio: La máxima obtención de utilidades.

### **C) CLIENTES QUE ORIGINAN EL VENCIMIENTO DE LA CARTERA**

Para un Departamento de Crédito que constantemente se - preocupa porque su cartera sera recuperada, lo más rápidamente\_ que sea posible, es muy importante detectar las causas por las cuales un cliente no cumple oportunamente con sus pagos.

Para detectar este problema tan común en todo Departamen- to de Crédito es necesario que se analice el registro de com- - pras y pagos del cliente, así como escuchar los comentarios proporcionados por los agentes de ventas o por alguna otra persona que nos ayude a formar un criterio acerca del comportamiento - del cliente.

Una vez que la razón del atraso es conocida, el cliente - podrá ser clasificado como a continuación se detallará, ayudando de esta manera a aplicar la técnica de cobranza más adecuada.

#### **1. Clientes que mal interpretan las condiciones de venta**

En realidad podemos decir que este tipo de clientes - no constituyen un problema de cobranzas, ya que por un error imputable a la casa vendedora, el cliente no pagó oportunamente -

su deuda, para lo cual bastará una simple explicación y que por lo general después de ésta, procederá a cubrirla.

2. Clientes que por falta de organización pasan por alto sus cuentas.

Este tipo de clientes tampoco representan un serio problema para un departamento de crédito, ya que bastará con enviar un recordatorio para recuperar el importe de dicha cuenta.

3. Clientes que descuidan las fechas de vencimiento, por lo reducido de la cuenta:

Este es un problema muy usual sobre todo en inversionistas que esperan tener un saldo más o menos considerable para proceder a pagarlo.

Esta costumbre está muy arraigada en nuestro medio y es difícil que desaparezca, pero hay que reconocer que esta práctica origina problemas a los departamentos de contabilidad y de crédito de una empresa, por lo que se debe tratar de evitar mediante el envío de recordatorios o cartas aclaratorias que expliquen la situación.

4. Clientes que generalmente pagan a tiempo, pero que esporádicamente se atrasan:

Este tipo de clientes son aquellos que pagan por lo general a tiempo, siempre y cuando el vencimiento de sus cuentas

coincidan, con el corte propio de sus cuentas.

5. Clientes que ocasionalmente se atrasan por las condiciones locales de su negocio:

Hay ocasiones en que el acreedor debe ser más indulgente con ciertos clientes, los cuales atraviesan por contingencias ocasionales, que les impiden cubrir oportunamente sus compromisos.

6. Clientes que siempre se atrasan:

Estos clientes sí representan un grave peligro para sus acreedores, ya que son aquellos que por la falta de organización y mala disponibilidad de sus capitales, ocasionan trastornos a todo mundo. Para este tipo de clientes es necesario adoptar una política firme, aun a riesgo de perderlos como clientes.

7. Clientes que pudiendo pagar puntualmente, se atrasan en sus pagos con el propósito de obtener provecho con el dinero ajeno:

Este tipo de mentalidad en los clientes es un problema más latente para un departamento de cobranzas, el cual debe adoptar una política de alerta constante y enérgica cobranza, para tratar de convertir a estos deudores en clientes de puntualidad aceptables, para pagar.

**8. Clientes que se sobregiran a sí mismos.**

Estos clientes son aquellos, que no previendo su capacidad económica, hacen compras excesivas, las cuales no pueden pagar oportunamente; para estos clientes será muy útil tener establecido un límite de crédito tope, basado en experiencias anteriores, el que permita que estos clientes no puedan excederse.

**9. Clientes que se toman los descuentos no ganados:**

Este es un problema muy frecuente en el Departamento de Crédito y la política a seguir será especial para cada caso, tomándose en cuenta fundamentalmente la experiencia que se tenga con cada uno de ellos, lo que determinará la posición a seguir.

**10. Clientes que están a punto de convertirse en insolventes.**

En este caso un departamento de crédito, se verá directamente afectado si no se ejecuta acción legal, en cobrarle mediante procedimientos normales.

**11. Clientes que deliberadamente cometen fraude:**

Se deberá tener mucho cuidado al analizar las cuentas de nuestros clientes para detectar algún posible fraude por parte de éstos.

En caso de detectarlo será conveniente solicitar los ser-

vicios de un abogado, el que mediante medidas enérgicas podrá cobrar estas cuentas. Es más recomendable emplear este sistema - que llegar a un juicio, que la mayoría de las veces es difícil cobrar. (14)

## D) LA COBRANZA, REALIZACION DE LAS POLITICAS DE CREDITO

### I. Sistemas de Cobranza

Problemas de cobranza en nuestro medio. La función - del cobro no se concreta a lograr la cancelación de las cuentas de los clientes mediante el pago que éstos hacen de las cantidades que adeudan, ni el éxito del encargado de esta función debe medirse por la forma en que va continuamente disminuyendo el activo representado por las cuentas por cobrar.

Puede afirmarse que cobrar, es mantener en un buen nivel - el buen nombre de la empresa, sin disgustar al cliente, y propiciar mayores ventas mediante ese canal que se llama crédito. - Las políticas de cobranza de una empresa bien organizada, deben estar encaminadas a realizar los cobros en las fechas apropiadas, no permitiendo que los clientes sobrepasen el límite que - se les ha marcado ni que dejen pasar la fecha de vencimiento -

---

(14) Richard P. Ettinger. Op. cit. pp. 294 a 296.



sin liquidar sus adeudos. Todo ello con el tacto necesario para que el cliente no se sienta ofendido. Por el contrario, que se considere más unido a la empresa y la beneficie con sus compras. Podemos decir que el buen cobro está basado en:

- a) Cobrar
- b) Cobrar pronto, de acuerdo con las fechas de vencimiento.
- c) No dañar el buen nombre de la empresa.
- d) Ayudar a la gestión de Ventas.

El Departamento de Crédito tiene sus motivos para cobrarlo que le deben a su compañía y cobrarlo con rapidez.

1. Si la laxitud en los procedimientos de cobranza da como resultado una acumulación de "cuentas vencidas", una proporción del activo circulante de su compañía estará congelado en esas cuentas por cobrar, con el consiguiente detrimento de su propia posición de trabajo.

2. Cuanto más tiempo se deje a un cliente retrasarse en sus pagos, tanto mayor es la probabilidad de que, con el tiempo, se convierta en una pérdida por cuenta incobrable.

3. La lentitud en los cobros hace perder ventas, ya que el Departamento de Crédito debe tender a restringir el crédito

a los clientes que se retrasan en sus pagos.

4. Una política de cobranza cortés pero firme, contribuye a conservar el respeto de los clientes.

5. El prestigio de una compañía por su política de cobros eficiente y alerta, constituye en sí misma un factor importante que influye en la puntualidad de los pagos.

6. Cuando un Departamento de Crédito consiente en el retraso de los pagos, como consecuencia de las compras excesivas de un cliente, está cooperando con éste a orillarlo al peligro.

Un principio fundamental de buen procedimiento de cobranza es que no exista ningún sistema que pueda aplicarse por igual a todos los clientes que se retrasan en sus pagos.

Uno de los problemas para un Departamento de Crédito, es tratar con clientes que tienen la mala costumbre de pagar después que ha expirado el período de descuento y que sin embargo, lo deducen. Casi siempre este tipo de clientes insiste en seguir cometiendo ese engaño y amenazan con hacer sus pedidos a otro competidor, si no se les permite deducir los descuentos cuando pagan. Como medida preventiva, para curar de su enfermedad a esos malos pagadores es impedirles que deduzcan los descuentos aun a riesgo de perder a ese cliente.

La experiencia ha demostrado que el cliente mal pagador encuentra una excusa para su costumbre en la vaguedad con la que el vendedor le indica las condiciones de pago. El vendedor debe ser concreto al exponer sus condiciones de pago, a su vez el Departamento de Crédito por medio de una carta debe notificar al nuevo cliente las condiciones de su crédito.

Como medida curativa, el Departamento de Crédito al recibir un pago con retraso debe negarse cortés pero firmemente a permitir la deducción. Un aprovechamiento indebido de los descuentos por pronto pago o de mayor plazo del estipulado puede intentarse por otro procedimiento.

El cheque puede llegar a tiempo, pero mostrando una discrepancia entre el importe escrito con letra y el indicado con cifras, o bien puede carecer de firma. También puede el cliente enviar una carta diciendo que incluye en ella un cheque sin que éste venga acompañando a la misma.

Uno de los requisitos de un procedimiento de cobranza eficaz es la oportuna notificación "recordatoria" al cliente. Si los clientes morosos no reciben un recordatorio a tiempo, crearán quizá que se les hace una invitación a tomarse todo el tiempo que quieran para pagar sus cuentas.

La fuente para averiguar si un cliente se convierte en moroso es generalmente su tarjeta de cuenta correspondiente o el análisis de antigüedad de saldos que se elabore con esas tarjetas.

Una vez que se ha iniciado el procedimiento de cobranza con un cliente moroso mediante el primer aviso o notificación, tiene que seguirse consistentemente por algún sistema adecuado hasta que se recibe el pago o se cancela la cuenta. Un seguimiento sistemático, debidamente programado, tiene mucha más probabilidad del éxito que uno que se hiciera irregular e improvisadamente.

Otro problema de cobranza al que se enfrenta el Departamento de Crédito, es el de los cheques posfechados. Sabemos bien que en nuestro medio muchos clientes hacen uso de este procedimiento para pagar sus deudas. También sabemos que es un delito tanto el dar un cheque posfechado como el aceptarlo. Sin embargo en muchísimas ocasiones es necesario recibir ese tipo de cheques; la práctica aconseja aceptar cheques con la fecha correcta del día de su emisión y hacer la promesa al cliente que dicho cheque no será cobrado sino hasta la fecha que él nos indique, no siendo este plazo mayor de 15 días.

Los procedimientos de cobranza, empiezan con un primer recordatorio al cliente de que ha vencido su cuenta y la persecu-

ción de esta cobranza puede seguirse primeramente por teléfono\_ y después por correspondencia, o telegrama de cobro, siendo en cada paso más firme la presión de cobro, hasta llegar a agotar\_ estos sistemas y enviar la cuenta al Departamento Legal o a un Despacho de Abogados especialistas para su cobro por la vía judicial.

El Agente Vendedor como Cobrador. Los Gerentes de Crédito, se inclinan a adoptar la posición de que los agentes vendedores están en posibilidad de visitar a los clientes morosos y de que deberán capitalizarse, para los fines de cobro, las relaciones personales que han logrado crear con el cliente.

Los Gerentes de Ventas por otra parte, afirman que las tareas de cobranza acaban por crear en el vendedor el espíritu de violencia. La moral del cuerpo de vendedores, aseguran, se vería amenazada por cualquier intento dirigido a convertir al vendedor en un cobrador, especialmente cuando no se le retribuye - por dicha actividad.

En la práctica, el cobro a través de los vendedores se limita a determinados ramos especiales de negocios y bajo ciertas circunstancias.

El Gerente de Crédito como Cobrador. El recorrido eventual que todo Gerente de Crédito debe llevar a cabo para trabar

un conocimiento directo con los clientes impuntuales o difíciles, puede originarle también cierta labor de cobranza, y siempre que parezca probable que se produzca una pérdida considerable a consecuencia de la falta de pago de un cliente, el Gerente de Crédito debe hacer un esfuerzo personal de cobranza antes de entregar la cuenta al abogado.

La idea de que los clientes debieran pagar intereses sobre sus saldos vencidos es muy razonable, sin embargo este criterio ha encontrado gran oposición por parte de los clientes y sólo aquellos proveedores colocados en una situación privilegiada se atreven a aplicar tal política.

## CONCLUSIONES

1. El crédito es un medio necesario para financiara a las personas en diversas cantidades y por varias formas, por lo que, el principal objeto del mismo, es la promoción y el incremento - de las ventas.

2. La finalidad de la administración de crédito, radica - en mantener la inversión de cuentas por cobrar en el nivel mínimo requerido por las necesidades del negocio, reduciendo así el costo de dinero inmovilizado en cuentas morosas.

3. La vida comercial moderna no sería concebida en todo - su auge, como en la actualidad, si no se contara con la valiosa ayuda del crédito, que ha sido el generador y multiplicador de - capitales y del desarrollo económico internacional.

4. En el otorgamiento de una línea de crédito, el gerente de crédito y cobranzas, deberá hacer un análisis exhaustivo de - sus futuros clientes, con el objeto de reducir el riesgo que implica dicho otorgamiento y actuar con la mayor certeza posible - de que recuperará en su totalidad, los fondos otorgados.

5. Las decisiones tomadas por el gerente de crédito y cobranzas en el otorgamiento de un crédito, deberán ser afines a - las políticas de la compañía, a las necesidades de financiamiento de la empresa y de los clientes, para que de esta forma se -



cumpla con el objetivo fundamental de todo departamento de crédito: auxiliar al departamento de ventas.

6. La función crédito y cobranzas es una función de relaciones públicas, en la que el ejecutivo de crédito tiene la responsabilidad de reflejar en su actuación la imagen de la compañía que representa, una imagen al mismo tiempo amable, cuidando de las relaciones con los clientes, pero firme al velar por los intereses de su representada.

## BIBLIOGRAFIA

"CREDIT DEPARTMENT ORGANIZATION AND OPERATION"

Curtis Edwar T. New York American Managment  
Association. 1958

"CREDITOS Y COBROS"

Barres. Herrero Hermanos.  
México 1953.

"EL CREDITO COMO INSTRUMENTO DE FINANCIAMIENTO"

Zavala Andrade José Alejandro  
Universidad de Nuevo León  
Monterrey, Nuevo León. 1970.

"CREDITO MEXICANO"

Lobato López Ernesto.  
Fondo de Cultura Económica.  
México 1945.

"EL CREDITO CON SENTIDO COMUN"

Wilson. Charles Morrow. 1965.

"EL CREDITO A LARGO PLAZO EN MEXICO"

Sánchez Cuen Manuel.  
Banco Nacional Hipotecario Urbano y de  
Obras Públicas, S.A. México 1958

"TITULOS Y OPERACIONES DE CREDITO"

Raúl Cervantes Ahumada. Editorial Porrúa  
México. 1971.

"CREDIT AND COLLECTIONS, PRINCIPLES AND PRACTICES"

Steines, William Howard-Little field Adams  
1950.

"EL CREDITO Y LOS BANCOS"

Tovar José María

1969

"THE CREDIT MERCHANTS"

Smalley Orange A.

Southern Illinois University.

Press. 1973.

"EVOLUCION DEL CREDITO"

Lorenzo García Méndez

Tesis Reséndiz

México 1966

"CREDITOS Y COBRANZAS"

Richard P. Ettinger y David E. Golieb

Compañía Editorial Continental, S.A.

México 1965.

"DERECHO MERCANTIL MEXICANO"

Tena

Editorial Porrúa, S.A.

México 1970

"APUNTES SEMINARIO CREDITO Y COBRANZAS DADO A  
EJECUTIVOS DE AURRERAMA"

México 1972

"DERECHO MERCANTIL MEXICANO"

Rafael de Pina Vara

Editorial Porrúa, S.A.

México 1970.