

318302

1987
AGOSTO 24



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y ORGANIZACION DE LA COBRANZA EN UNA EMPRESA DE FABRICACION DE DETERGENTES INDUSTRIALES

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
P R E S E N T A :
MAURICIO BOLAÑOS NORIEGA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1987



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.

I N D I C E

	pags.
PROLOGO	1
CAPITULO I	
ASPECTOS GENERALES	2
I.1 Definición de Administración	3
I.2 Concepto de proceso administrativo y sus compo nentes	3
I.3 Definición del crédito y su importancia	9
I.4 Función del departamento de crédito y cobranza con la aplicación del proceso administrativo	13
I.5 Políticas y objetivos generales	19
CAPITULO II	
LA FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO EN UNA EMPRESA DE FABRICACION DE DETERGENTES INDUSTRIALES	33
II.1 Objetivos	34
II.2 Políticas	35
II.3 Procedimientos administrativos	36
II.3.1 - Clasificación de clientes por el:	36
- Sistema de distribución	
- Giro comercial	
- Volúmen de compras	
II.3.2 - Condiciones de ventas	37
II.3.3 - Descuentos ofertas y bonificaciones	38
II.3.4 - Investigación del sujeto de crédito e informe del mismo	40

	pags.
II.3.5 - Otorgamiento y riesgos del crédito	41
II.3.6 - Autorización de pedidos	48
II.3.7 - Productos pendientes de surtir por falta de existencias	49
II.3.8 - Transferencia de mercancías	49
II.3.9 - Pedidos recogidos por los clientes en nuestra bodega	50
II.3.10 - Reclamaciones	50
II.3.11 - Tratamiento de clientes especiales	51
II.3.12 - Información que se proporcionará	52
II.3.13 - Comunicación entre el departamento de ventas y el departamento de crédito	53

CAPITULO III

ORGANIZACION DE LA COBRANZA, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN UNA EMPRESA DE FABRICACION DE DETERGENTES INDUSTRIALES

III.1	Objetivos v características de la cobranza	56
III.2	Organización	58
III.3	Políticas	60
III.4	Procedimientos Administrativos de la cobranza	61
III.4.1	- Responsabilidades v facultades	61
III.4.2	- Documentación que ampara el crédito	62
III.4.3	- Conductos de recuperación del crédito	63
III.4.4	- Conciliación y análisis de saldos de las cuentas del cliente	64
III.4.5	- Envío de estados de cuenta a clientes y vendedores	64
III.4.6	- Recibos de cobro y su funcionamiento	65
III.4.7	- Carta-cobranza y sus diferentes etapas	66
III.4.8	- Cobro de títulos de crédito	68
III.4.9	- Control de cheques devueltos	70
III.4.10	- Recuperación de mercancías de crédito	73
III.4.11	- Control de reembolsos a clientes	74
III.4.12	- Control de cuentas vetadas	75
III.4.13	- Cobranza legal y bienes adjudicados en pago	75

pags.

III.4.14 - Castigos v recuperaciones 76

CAPITULO IV

**RELACION Y UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO
EN UNA EMPRESA DE FABRICACION DE DETERGENTES IN-
DUSTRIALES** 78

IV.1 Ubicación del departamento de crédito y cobranza 79

IV.1.1 - Ejemplo de diversos esquemas de organización 80

IV.2 Relación del departamento de crédito y cobranzas
con otros departamentos 87

CONCLUSIONES 92

BIBLIOGRAFIA 94

P R O L O G O

En el actual desenvolvimiento económico de nuestro país, es necesaria la intervención del crédito y las ventas, por este sistema son tan obvias, que se les considera como norma habitual para aumentar y mantener el volúmen de ventas, para que a su vez, incremente la generación de utilidades en la empresa.

En cualquier empresa o negocio, por más pequeño que este sea, se dá la facilidad de comprar a plazos, dando como resultado un aumento en las ventas y consecuentemente un incremento en la cartera de clientes.

Tambien beneficiará a la empresa al controlar el otorgamiento del crédito, reducirá el riesgo de pérdidas por cuentas incobrables, recuperará su inversión en cuentas por cobrar, obtendrá mayores utilidades al atraer una clientela depurada y saludable debido a la investigación y selección que realiza.

Hay que considerar tambien que el otorgamiento de crédito implica que siempre existe un riesgo para la empresa que lo otorga, ya que existen clientes morosos que causan graves problemas, siendo necesaria la aplicación de ciertos métodos de investigación que permitirán al empresario tomar decisiones acertadas y evitar problemas futuros al departamento de Cobranza.

Lo antes expuesto se motivó a la elaboración del presente trabajo esperando que éste breve análisis de conceptos que se hace, ayude a la introducción de lo que es crédito y cobranza en la pequeña y mediana empresa, así como, conocer la necesidad de su aplicación para obener mejores resultados.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

- I.1 Definición de Administración**
- I.2 Concepto de proceso administrativo y sus componentes**
- I.3 Definición del crédito y su importancia**
- I.4 Función del departamento de crédito y cobranza con la aplicación del proceso administrativo**
- I.5 Políticas y objetivos generales**

ASPECTOS GENERALES

I.1 Definición de Administración

Según:

- BRECH. Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma --- eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado.
- MOONEY. Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a - los demás con base de profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. Y contradone - esta definición con la que sobre la organiza-- ción como la técnica de relacionar los deberes o funciones específicos en un todo coordinado.
- G.P. TERRY. Consiste en lograr un objetivo predeterminado- mediante el esfuerzo ajeno.
- FAYOL (Considerado como el padre de la administración) Dice que administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar, y controlar.

Conclusión personal:

Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la má- xima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un -- organismo social

I.2 Concepto de proceso administrativo y sus componentes.

Concepto: Se puede definir así:

Como un proceso social que tiene como finalidad lograr - los máximos resultados mediante la coordinación organizacio-- nal.

George Terry dice que la planeación, organización, ejecu- ción y control, constituye el proceso y son los medios por -- los cuales se administra.

Las etapas de proceso administrativo se puede resumir a las siguientes preguntas:

Previsión: ¿Qué queremos hacer?
Planeación: ¿Qué se va a hacer?
Organización: ¿Cómo se va a hacer
Integración: ¿Como qué se va a hacer?
Dirección: Ver que se haga
Control: Como se ha realizado

El proceso administrativo se divide en 2 fases que son:

Fase mecánica y fase dinámica:

La fase mecánica: es en la que se encuentran la previsión, planeación y organización.

La fase dinámica: la forman, la integración, dirección y control.

La fase mecánica: Se le denomina así porque es ejecutante, o sea, existe entre lo teórico y lo práctico.

El proceso administrativo se compone de las siguientes etapas.

Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

ETAPAS:

Previsión: Significa preveer, o sea, ver anticipadamente, implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras que somos capaces de realizar, para poder preveer, necesitamos fijar objetivos o fines que se persiguen, necesitamos de la investigación de los factores.

Planeación: Es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo, los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización.

La planeación requiere del esfuerzo mental que debe proceder siempre al esfuerzo físico.

Para obtener objetivos funcionales y principales se necesita establecer diversos cursos de acción y para esto existe tipos de planeación que son:

el uso único y el uso constante.

1. de uso único: son los que una vez aplicados ya no tienen utilidad.
2. de uso constante. son los que se utilizaran en varias ocasiones.

La planeación se compone por las siguientes etapas.

- 1). objetivos. es lo que se espera realizar
- 2). políticas. son los principios para orientar la acción.
- 3). procedimientos, es la secuencia de operación.
- 4). programas. es la fijación de tiempo requeridos.
- 5). presupuestos. son los programas, costos, etc. y diversos tipos de "pronósticos".

Dirección: En ésta etapa se dan las órdenes a fin de lograr los objetivos buscando dentro la estructura orgánica específica o también se le puede llamar como " la actividad del mando," entendida como guía de hombres que dá lugar primeramente a un flujo de las comunicaciones.

La dirección comprende las siguientes etapas:

- 1). Mando de autoridad. Es el principio del que deriva toda la administración, y, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección, se estudia como delegarla y como ejercerla.
- 2). Comunicación. Es como el sistema nervioso de un organismo social, lleva el control-directo, todos los elementos que deben conocerse, y de este, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias debidamente coordinadas.
- 3). Supervisión. La función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal como se habían planeado y mandado.

No podemos dejar de mencionar que para obtener un liderazgo bien encaminado se necesita tener las siguientes características.

- * Personalidad bien adaptada.
- * Comprensión
- * Capacidad para percibir el fondo de las situaciones
- * Conocimiento
- * No concentración en detalles
- * Tender a fomentar en el personal la iniciativa y el desempeño.

Organización: Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social.

Su importancia es esencial ya que por ser elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a como debe ser una empresa, tiene también una gran importancia por construir el punto de enlace entre los aspectos teóricos -- con los prácticos.

Tenemos 5 tipos básicos de organización que -- son lineal, funcional y lineo-funcional de comites y combinaciones.

- * lineal - este sistema es para organizaciones pequeñas y simples ya que es muy rígido para poder delegar autoridad.
- * funcional - es muy común, tiene desventajas que son la confusión de recibir órdenes de varios jefes.
- * lineal-funcional - este sistema fué creado para eliminar los errores en el funcional, - en este sistema hay personas especializadas cada una en un lugar y la idea que se formó fué de que los asesores pudieran transmitir órdenes através del gerente.
- * comites - este sistema podría funcionar con un solo comité consultivo. En este sistema tenemos cierta forma lineal, cierta forma de staff o plan mayor y también cierta forma funcional, completando todo esto con el uso de - de los comites para formar las políticas de - cada sección que nos brinda los afectados, -- los comites no tienen función de mando, pero están obligados a exponer sus opiniones.

Control: El control es un conjunto de providencias incluidas en las estructuras y en las normas de trabajo de una empresa para que al desarrollar activi

dades se produzca una comprobación y cotejo automático previniendo errores y fallas para prever información segura.

Tenemos 3 puntos reelevantes en el control que son:

1. Información segura
2. Protección
3. Eficiencia

El control lucha porque se obtenga eficiencia que para la empresa significa productividad.

El control se ocupa de que el personal se adhiera a las políticas administrativas.

El control trata de que la operación resulte como lo planeado o lo más cercano posible tolerando el grado de desviación humana.

Integración: Sabemos que una Reunión en una empresa, se compone por los elementos humanos y materiales necesarios. En la integración se compone del factor humano ya que para obtener resultados se necesita la guía del esfuerzo humano.

En esta materia como en toda ciencia nueva existen pocos principios probados, así encontramos los siguientes para el personal.

1. Buscar elementos que se adapten al puesto, es decir el hombre adecuado para el puesto adecuado.
2. Un puesto no debe abarcar dos funciones, en las empresas pequeñas, esto es difícil de aplicar y pasa a constituir un ideal para ser aplicado en cuanto se lo permitan los elementos materiales.
3. Colocar en cada puesto a las personas con las aptitudes necesarias.

En la integración no podemos dejar de manejar ---
con exactitud el reclutamiento, selección y entre-
namiento del personal ya que si se fallara en al-
gún aspecto de estas, la integración de los recur-
sos humanos podría presentar fallas. También se
consideran otros aspectos como la remuneración, -
motivación, estímulos, etc.

I.3 Definición de crédito y su importancia

Etimologicamente hablando, la palabra crédito se deri-
va del término latino "credo" que significa "creo", a su vez
credo resulta de la combinación de dos palabras "cras" del
sanskrito, que es confianza y del latín "Do" que es colocar.

Por lo que podemos decir que Crédito, es la confianza
que razonablemente surge entre dos personas y por lo cual -
una de ellas, el acreditado, recibe la sesión de bienes o -
servicios mediante la promesa de pago de una determinada fe-
chá futura.

Desde el punto de vista jurídico la ley de Títulos y -
operaciones de crédito, dice su art. 291: "en virtud de la
apertura de crédito el acreditante (acreedor) se obliga a -
poner suma de dinero a disposición del acreditado (deudor)
quedando éste obligado a restituir al acreditante las sumas
de que dispongo, o, a cubrirle el importe de la obligación
que contrajo, y en todo caso a pagarle los intereses, pres-
taciones, gastos y comisiones que estipulen.

Se refiere entonces a aquél negocio jurídico por vir-
tud del cual el acreedor transmite un valor económico al --
deudor y éste se obliga a desintegrarlo en el término esti-
pulado. A la presentación presente del acreditante debe co-
rresponder la contrapartida, presentación futura del accredi-
tado.

Otras definiciones son:

- Charles Gide: definió el crédito como: "La colocación de dinero por aquel que tiene demasiado en - aquél que tiene demasiado poco".
- M. Baurín apuntó: "es el cambio de un buen presente contra un buen futuro".
- W.H.Sens: lo hizo en los siguientes términos "Credito es el poder inherente al posible comprador - que induce a otra persona a transferirle mercancías o servicios en el presente con la promesa de un pago futuro.
- Ernesto Fernández Hurtado: El crédito es una ---- transferencia de poder adquisitivo de quien ahorra o quien lo utiliza.
- El crédito es aceptar una realidad actual o valor presente a cambio de una probabilidad futura o valor futuro, lo que definitivamente implica un --- riesgo. El crédito se otorga cuando existe confianza en que el sujeto de crédito cumplirá con la -- obligación que ha contraído.

El crédito no se concede: el acreedor no lo dá, este simplemente acepta o rechaza el crédito que posee, al posible deudor, ya que el crédito es inherente a la persona, como la honradez, reputación, fama o la simpatía: el crédito se ha dicho, es la confianza del hombre en el hombre.

I.3.1 Importancia del crédito

Respecto a la importancia del crédito podemos decir: la función del crédito y cobranza de la industria, - el comercio y en general en todos los campos en donde se desarrollan operaciones de compra-venta de materiales, -- productos o servicios, ha adquirido gran importancia; por una parte, debido al incremento en el volumen de ventas - y al monto que representan, y por la otra, a la situación

económica por la que actualmente se atraviesa.

La inflación en nuestro país ha originado deformaciones en el suministro de insumos básicos, altos inventarios, mayores importaciones, problemas de transporte, disminución en la inversión privada, etc. Por lo que para la obtención de fondos, las empresas, de manera constante, --recurren a una fuente de recursos, o sea, la inmediata --aceptación de sus cuentas por cobrar esta situación a su vez, ha provocado que los principales responsables de las finanzas, de cada negociación trabajen más estrechamente --con sus encargados de crédito y cobranzas y así conocer --en todo detalle y oportunidad cada cuenta por recuperar: --así mismo, para revisar y actualizar las políticas para --establecer líneas de crédito adecuadas.

El crédito es un elemento fundamental en el actual --sistema económico, se ha dicho que el crédito es el aire --del sistema de comercio moderno. "Ha hecho mil veces más --para enriquecer a las naciones que todas las minas del --mundo."

El crédito proporciona al industrial y al comerciante la oportunidad de mantener sus operaciones a un ritmo --y tensión óptimas, al convertir su trabajo en riqueza --antes de que el producto sea obtenido o realizado.

El crédito es un agente de cambio que permite el movimiento de fondos, aumentando la producción cuando lo emplea un fabricante, pero su uso no se limita exclusivamente a aumentar la producción sino que también sirve para --aumentar la capacidad de compra cuando lo utiliza un cliente, el crédito por lo tanto, facilita la producción, intercambio y consumo de mercancía, siendo un activador económico que mejora el nivel de la sociedad.

Mediante el crédito, las empresas pueden alcanzar el volumen de ventas que van necesitando para su continuo desarrollo económico y social.

Podemos decir que en general el crédito ha permitido a la masa del consumidor en potencia convertirse de inmediato en consumidor actual, convirtiendo su capacidad adquisitiva futura, en presente e intercambio de dicha capacidad.

El consumidor que hace algunos años tenía por fuerza - que esperar a reunir dinero para poder cubrir el precio total del artículo deseado, puede ahora hacerlo de inmediato incorporándose en esa forma a la corriente económica del -- país.

El crédito no sólo ha permitido al consumidor anticipar la elevación de su nivel de vida sino que la ha obligado a canalizar gran parte de sus ingresos a la adquisición de satisfactores de carácter más o menos permanente, ingresos superfluos que en ninguna parte contribuirán al mejoramiento de su nivel de vida o fortalecimiento de su economía.

Puede señalarse que en cierta forma el crédito obliga al consumidor a ahorrar permitiéndole a la vez disfrutar en forma anticipada el producto de sus ahorros. Cabe decir que es el crédito el instrumento del comercio que más ha contribuido al desarrollo de los establecimientos de menudeo, permitiéndoles incrementar sus volúmenes de ventas.

I.4 Función del Departamento de Crédito y Cobranzas con la aplicación del proceso administrativo.

Para alcanzar los fines de la empresa en su conjunto, - el departamento de crédito y cobranzas fija objetivos específicos tales como contribuir al logro de las cifras estimadas de ventas, aumentar el número de clientes directos, arribar cada mes el presupuesto de cobranza, todo esto con el menor riesgo posible de pérdidas para la compañía.

Entre los métodos con los que se cuentan para el logro de estos objetivos podemos incluir las políticas establecidas que nos sirven de guía para la acción, los sistemas y procedimientos y las instrucciones que en general se tengan dentro de la empresa para el funcionamiento del departamento de crédito y cobranzas.

Ante lo que es el crédito, la importante función que -- cumple y sus objetivos por lograr, se encuentra el proceso - administrativo en crédito y cobranzas. el ejecutivo de crédito debe tener ideas claras, programas de acción bien definidas y para esto, deberá conocer las etapas de la Administración: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

La Previsión en crédito y cobranzas nos servirá para alcanzar un alto grado de vinculación, que se obtendrá por medio de la investigación.

La investigación en crédito es lo primero ya que -- por medio de ella se podrán determinar los principales cursos de acción para cumplir con el principal objetivo; a quienes - se les otorga crédito y con qué monto, por una parte, y por - otra nuestra empresa cuente con el suficiente margen de seguridad que le garantice la oportunidad y completa recuperabilidad de los créditos.

La investigación se realizará basada en tres objetivos:

1) Desde el punto de vista social.- A nivel de empresa verá que al atender a un mercado se cubra el objetivo de proporcionar un producto o servicio que cubra las necesidades de ese sector en lo que se refiere a calidad, cantidad, presentación, precio y condiciones de venta y que la información que se obtenga bajo este punto, sirva para cooperar al engrandecimiento de los negocios.

2) Desde el punto de vista comercial.- Se verificará el negocio del prospecto de cliente, esté debidamente contruido y en funciones adecuadas y que por su conducto sea conveniente canalizar la venta o uso de nuestros productos o servicios, en bien de la imagen de nuestra marca y haciendo constante esta investigación para mantener actualizados los datos que sobre la clientela obtengan.

3) Desde el punto de vista financiero.- Bajo este aspecto se investigará si el volúmen de compras que nos efectuará el prospecto de cliente, es el mínimo requerido de acuerdo a las políticas de ventas establecidas, si cubre este requisito se verá que la situación económica, financiera del negocio sea la suficientemente sana para garantizar la oportuna y total recuperación de las ventas a crédito. Estas investigaciones se llevarán a cabo con los prospectos de ventas investigués previamente para atenderlos debidamente.

Planeación. Se planean las rutinas y procedimientos que llevan al otorgamiento del crédito y su recuperación, así como el establecimiento de políticas y nuevos objetivos para llevar a cabo un programa. La planeación en Crédito y Cobranzas, nos servirá para que con base en la previsión, o sea conociendo que productos o servicios ofrecemos, en que mercado y en que condiciones;

en esta etapa programamos que sistema seguir, de que elementos materiales y humanos haremos uso, estableceremos objetivos y fijaremos políticas para el logro de los mismo.

Dependerá del departamento de crédito absorber el mayor volumen de ventas a través de sistema de crédito; no rebasar líneas de crédito establecidas con previo estudio; no surtir con saldos vencidos. También se tendrá que revisar los montos de líneas de crédito para ratificarlas, aumentarlas, disminuirlas y hasta cancelarlas. Se basa la planeación en los objetivos, políticas, procedimientos y programas de actividades que incluyen métodos, presupuestos y normas.

Organización. Determina niveles de responsabilidad y autoridad de subordinados, fijando las actividades que deben llevarse a cabo mediante instructivos; precisando y repartiendo la carga de trabajo en forma equilibrada que cada ser humano pueda desarrollar con eficiencia; combinando sus actividades con las demás personas o departamentos conexos de la empresa.

La organización consiste en una estructuración técnica y en la jerarquización de las funciones necesarias para el logro de los objetivos establecidos. La organización deberá basarse en planes bien concebidos para distribuir las actividades de los empleados, delegar autoridad y fijar responsabilidades; todo ello fundado en la habilidad del grupo, jefes de diferentes niveles y subordinados, para lograr que se realicen las cosas tal y como se habían planeado.

De lo anterior se desprende que Organización, es la coordinación de las actividades de los individuos que forman parte de una empresa para obtener el máximo rendimiento de los recursos materiales, económicos y humanos, para alcanzar los fines que la propia empresa persiga.

Cuando se cuenta con una organización adecuada, se perc

judica a los integrantes del departamento al no conocer cuáles son sus deberes, responsabilidades y la autoridad correspondientes, por ésta razón es conveniente contar con manuales generales.

Enfocando la organización a Crédito y Cobranzas, el encargado de este departamento encauzará su función con la participación de sus subordinados y de acuerdo con los planes generales de la empresa, definirá los deberes, responsabilidades y autoridad de cada subordinado, estableciendo relaciones efectivas entre todas las posiciones del departamento y con las demás unidades de la compañía, jerarquizando cada puesto, lo que permitirá desarrollar un cuadro de organización de su departamento lo que al ser conocido por sus subordinados, les permitirá conocer las posibilidades de ascenso dentro del propio departamento, así como el respetar los niveles superiores, saber de quién dependen y quines depende de ellos.

Integración. Con la integración se inicia la parte dinámica del proceso administrativo en crédito y cobranzas, que consiste en escoger adecuadamente los hombres, los materiales y recursos necesarios para llevar a cabo las actividades del departamento, realizando los programas de trabajo.

Como encargados de la función de crédito, se tiene la responsabilidad de:

- 1) Seleccionar personal, calificandolo para los departamentos; y de acuerdo con sus experiencias y habilidades, colocarlos en los puestos en que se pueden desarrollar con mayor eficiencia.
- 2) Procurar la participación y comunicación de nuestros subordinados en los asuntos que les concierne o les sean de interés general.
- 3) Obtener compensaciones equitativas al puesto y funciones desarrolladas con base en las políticas que sobre administración y salarios rigen en la empresa

- 4) Desarrollar a nuestro personal a su capacidad máxima por medio de comunicaciones, asesoramiento - de manera sistemática.
- 5) Evitar la excesiva rotación de personal principalmente por despidos o renuncias.

Dirección. Se dirige al tomar decisiones importantes en todos los aspectos del trabajo bajo su responsabilidad, desde que nace el crédito hasta el ingreso a la caja, del dinero cobrado, pasando por todos los procedimientos que deben vigilarse y supervisarse; operaciones de cada tipo que iluminen con el logro y la consecución de lo planeado.

Cuando es eficaz la dirección, el elemento básico en la administración es la eficacia y se logra aplicando normas y principios de orden material y principalmente de carácter humano.

La dirección es la etapa que guía al departamento de Crédito y Cobranzas por medio de las decisiones que su encargado tomará con base en la adecuada autoridad con que se encuentre, para conducir a sus subordinados, coordinar de manera adecuada con todos los elementos con que se cuenta, solicitudes de crédito, expedientes de clientes, investigaciones crediticias, experiencias vividas, etc.

La dirección eficaz, es el eje sobre el que giran las demás etapas de ciclo administrativo, por medio de la cual se ordenará que se cumplan los planes, respetando las politicas establecidas y a través de los métodos y procedimientos implantados, rechazando o autorizando las comisiones que se presentan.

En esta etapa, el ejecutivo de Crédito y Cobranzas se preocupará y será responsable de crear un ambiente de comunicación efectiva en su departamento para evitar conduciones o imprecisiones, para que exista y fluya información completa clara y oportuna.

Para lograr lo anterior, las órdenes e instrucciones, ya sean emanadas en forma oral o escrita, serán acompañadas del porqué para que sean entendidas y practicadas.

Las sugerencias, reportes y consultas serán recibidas y escuchadas y deberán informar al subordinado de quién se recibirán, que se considerará su información o el porque no se hará.

Se entablará un contacto sistemático y organizado con los encargados de otros departamentos, principalmente con los que se tienen mayores y constantes relaciones de trabajo, tales como ventas, tráfico y embarques, contabilidad, personal, etc.

Esto será con el fin de conocer los problemas con que estas dependencias se enfrenta, lo que nos ayudará a interpretarlos, evitando con ello conflictos y desajustes, lo que en general nos proporcionará entendimiento, comprensión y buenos resultados en la operación de nuestro departamento de Crédito y Cobranza al sanear, fortalecer y encauzar las múltiples relaciones humanas, no sólo entre los miembros de nuestro departamento, sino con toda la empresa y con el exterior, como son bancos, clientes y proveedores de estos.

El control. Se lleva a cabo vigilando las cuentas de los clientes y las actividades de las personas que se ocupan de las labores que les han sido asignadas, así como que se cumpla el presupuesto de ingresos establecidos y el estudio y elaboración de nuevos planes y objetivos.

Establecidas las políticas y los objetivos de un departamento de crédito y cobranzas, debe precederse a su organización para que funcione la estrategia a fin de lograr las metas que se pretenden.

Así como la empresa necesita de una organización general para ser eficiente y bien administrado, en igual forma es indispensable que las diversas dependencias que integran la propia empresa, se encuentre también internamente organi-

zadas, de acuerdo a su importancia, su mercado, su proyección y su posición financiera.

El control es el proceso que nos permite conocer lo que se está llevando a cabo, su valorización y las medidas correctivas que se hagan necesarias para que en base a la ejecución se alcancen los objetivos planeados, éstos estándares deberían compararse contra resultados.

Al conocer los resultados obtenidos a través de la revisión, sabremos si nuestra actuación ha sido satisfactoria si hemos alcanzado los fines de la administración del crédito y cobranzas en nuestra empresa por medio de presupuestos de cobranza cubiertos, un mínimo de cuentas de clientes perdidas, saldos retrasados.

En esta etapa estaremos preparados para corregir errores o derivaciones iniciando suavemente el ciclo administrativo, siendo éste continuo: también en esta etapa suministraremos la información necesaria y conveniente a aquéllos ejecutivos que deban tomar decisiones o cambiar estrategias en los objetivos y planes generales.

I.5 Políticas y objetivos generales

Políticas: Acciones que deben efectuarse para obtener un objetivo o meta y se expresan concretamente por medio de normas y se aplican por medio de procedimientos.

Objetivos: Es el fin que se pretende alcanzar, es el qué, cómo, a quien, por qué y para qué. Por su similitud se dividen en generales y particulares. En razón del tiempo en que se propone alcanzarlo, se dividen en: corto, mediano y largo plazo. Por su importancia pueden considerarse como

primarios, secundarios y terciarios, recordando que pueden mezclarse estas categorías, a veces en razón de la función de desempeñar.

Procedimientos: Reglas igualmente obligatorias, que fijan la forma en que las normas deben ser llevadas a la práctica.

Establecimiento de políticas y crédito:

Existiendo en una empresa un departamento, encargado del desempeño de las funciones de crédito y cobranzas, la administración de las mismas viene a constituir una función de tipo gerencial.

Para desempeñarla adecuadamente, es necesario además de contar con el personal idóneo, el establecer y aplicar determinada política de crédito. Y más en estas épocas con las diversas negociaciones es conveniente hacerlo.

En el proceso de la toma de decisiones, las políticas de crédito se interpretan y aplican constantemente a situaciones concretas con ayuda de procedimientos específicos.

Las políticas sirven de guía para determinar cómo manejar diferentes tipos de problemas pero nunca ofrecen una solución definitiva. Pueden presentar una variedad de soluciones, entre las cuales el ejecutivo de crédito tiene libertad para -- ejercer su criterio.

Las políticas de crédito de una compañía se extiende al punto de ser aplicable a la mayoría de las situaciones que se vayan presentando.

Una política, es una regla que norma la actuación y que acatándola, permite lograr los fines propuestos.

Las políticas de crédito establecen una guía para poder tomar adecuadamente decisiones de crédito con el fin de conseguir los objetivos establecidos por la empresa, para las fun-

ciones de crédito y cobranzas.

Estas políticas sobre crédito y cobranzas deberán revisarse con cierta periodicidad para actualizarlas conforme a los cambios en los objetivos que se quieren lograr. Siempre deberán dirigirse hacia los objetivos, pero siempre en beneficio de la totalidad de la operación de la empresa.

Cualquier política de crédito y cobranzas es un factor de la organización de un negocio y por lo tanto, debe ser establecida por la alta gerencia, procurando que tengan un activo papel en su formulación, el gerente de crédito y sus colaboradores.

Como formular una política de crédito:

Estos son los factores que deben ser tomados en cuenta al formular una política de crédito.

1. Es muy importante el claro concepto de los objetivos que se pretende conseguir, tanto los generales, como los específicos del departamento de crédito.
2. Las demás políticas de la empresa, así como las funciones de los otros departamentos distintos al de -- crédito, por relaciones con éste, deben de estar --- coordinados.
3. Hay que tomar en cuenta las normas, usos y costumbres de crédito existentes en el mismo tipo de industria o actividad mercantil.
4. Otro factor importante es el margen de utilidad con que está operando. Si es muy corto, debería hacerse mayor énfasis en la más pronta recuperación de -- los créditos otorgados; sí por el contrario, es amplio el margen, podría pensarse en una política de - mayor tolerancia.

5. También es preciso tomar en cuenta el tipo de deudor con el que se opera. Para ello es necesario tener una adecuada clasificación de los clientes.

Toda política de crédito, abarca y canaliza conceptos que pueden ser considerados como procedimientos en algunos casos.

En la apertura y concesión de crédito; a quién se le va a conceder requisitos mínimos para proceder a la apertura de la cuenta; determinación de la línea de crédito etc.

En el control del crédito; revisión periódica de la cuenta para modificar o cancelar su línea de crédito.

En la cobranza; determinación acerca de si se opera en -- cuenta abierta o en cuenta documentada; determinación de las vías de cobro, plazos para el pago; descuentos por pago anticipado; sistema de las cuentas vencidas; cobro por vía judicial.

Problemas especiales: entre ellos la forma de manejar los descuentos por pago anticipado; el cargo por intereses de las cuentas vencidas; el manejo de los cheques devueltos y posfechados; la autorización de pedidos por cuentas atrasadas, etc.

Algunos ejemplos de políticas de crédito, en lo que se refiere a principios de carácter general.

Crédito y cobranzas se esforzará por tener buena relación con los clientes para la facilidad de la comercialización del departamento de ventas.

Las normas para aceptar o rechazar un riesgo de crédito, deben ser flexibles para permitir el máximo de ventas útiles -- para la empresa. Los riesgos marginales deberán asumirse cuando sean necesarios para completar la cuota programada de ventas y así, construirle una fuente adicional de utilidades netas para la empresa.

El departamento de Crédito debe informar al departamento

de Ventas cuando no le sea posible autorizar un crédito a un cliente.

El departamento de Crédito tiene toda la responsabilidad de la cobranza. La ayuda del departamento de Ventas, directa o indirecta debe ser buscada sólo en casos excepcionales.

Los créditos se otorgarán cuidadosamente a personas que de muestren tener solvencia moral y capacidad de pago.

Se deben cuidar los documentos al cobro ya que estos representan dinero, por lo que sólo se intercambian documentos, - ya sea un recibo que firmará quien se encargará de su cobro, o bien, por dinero al momento de pagarse.

Seguir los métodos de control y registro según las instrucciones establecidas para evitar: cuentas incobrables fuera de lo razonable, faltantes y sobrantes, pérdidas o extravíos de documentos, logrando con ésto una cobranza oportuna.

Procedimientos:

Se deberá prever cómo se van a hacer las cosas, con que elementos, que registros y formas se utilizarán para respaldar todo ésto, instructivos y manuales de procedimientos en cuanto a su canalización, es decir, como debe llevarse a cabo dentro de la empresa.

Los procedimientos que se adoptan para manejar los registros, varían en razón directa al número de operaciones y al volumen de trabajo.

Como ejemplo tenemos: una empresa que cobra cinco documentos al mes, obviamente, no requiere de un procedimiento complejo para controlar sus cobros, a pesar de que el monto de cada uno de ellos sea de mucha cuantía. Aún más una empresa que ten ga 500 cobros diarios por hacer, cada uno de un peso, tiene que limitar la complejidad de su procedimiento de cobro, en atención a la baja de los casos, tanto individual como colectivamente.

En algunas empresas importantes existen sistemas de computación porque usualmente el número de operaciones es grande y el volumen de trabajo justifica la adopción de métodos de control de acuerdo a los riesgos y a la eficiencia deseada en la operación y servicio a la clientela.

Objetivos del departamento de crédito y cobranzas

Las empresas se establecen para conseguir varios fines: exploración de una idea o de una técnica, prestación de un servicio, inversión de capital, creación de fuentes de trabajo, obtención de utilidades, contribución al desarrollo del país etc.

Si una empresa desea vender sus productos o proporcionar sus servicios " a crédito" debe hacerlo impulsado u obligado por cierto tipo de situaciones, pero explicaremos brevemente algunos procedimientos:

Procedimientos manuales

Procedimientos mecanizados y el

Procedimiento electrónico de datos

Entre los procedimientos manuales las tarjetas auxiliares para cada cliente, se registran todas las operaciones efectuadas por el cliente, auxiliándose de máquinas sumadoras para calcular su saldo, y algunas tarjetas tipo kardex para facilitar la localización de estas tarjetas.

Entre los procedimientos mecanizados tenemos los sistemas de registro directo, que emplean máquinas de contabilidad y permiten el manejo de los saldos de los clientes con diversos niveles de automaticidad, el equipo directo y las máquinas electrónicas de contabilidad tienen la ventaja de mantener registros visibles, que están a disposición de los usuarios prácticamente en todo momento.

Otra alternativa es el registro mediante tarjetas perforadas.

El método del manejo de cuentas por cobrar en un equipo de tarjetas perforadas es mediante el concepto de "lote", lo que implica que las operaciones de facturación, pagos y otros conceptos que afectan los saldos de auxiliares no concentrados por un período de un día, una semana o un mes. Una vez que cierra el período, el ciclo de actualización se inicia en todos los pasos de proceso necesario para afectar los saldos anteriores y obtener resultados.

El gerente de crédito y cobranzas; funciones y responsabilidades; personal que integra el departamento.

El departamento de crédito y cobranzas necesita para su buen funcionamiento, el uso adecuado de métodos y procedimientos y por la importante función que desempeña tanto en lo económico como en lo social, se requiere para administrarlo a un Gerente de Crédito y cobranzas, este deberá tener un alto grado de capacitación y especialización, deberá mantenerse actualizado en lo que se refiere a las prácticas y métodos aceptados, legislación comercial, comercio exterior, títulos y operaciones de crédito, análisis e interpretación de estados financieros del país, ciclo económico de su mercado y también - un sentido de responsabilidad y dedicación para aplicar en el desempeño de su labor.

Principales responsabilidades en materia de organización.

1. Estudiar en combinación con el departamento de organización y métodos, la organización de los departamentos a su cargo, proponiendo la creación de nuevos puestos, la eliminación de otros y los cambios que juzgue necesarios.
2. Instruir, capacitar, desarrollar y motivar a sus co-

laboradores para el eficiente desempeño de sus funciones, dirigiéndose, coordinándolos y así poder -- evaluar los resultados obtenidos.

3. Establecer los deberes y responsabilidades de las -- personas que de él dependan, otorgándoles y determinandoles la autoridad para el cumplimiento de los -- mismos.
4. Establecer los límites máximos de crédito que deben otorgarse a cada uno de los solicitantes o los motivos por el rechazo de las solicitudes, ayudando a tomar la decisión más adecuada al respecto.
5. Vigilar los trámites que realice el departamento jurídico, o los despachos de abogados a quines se les encarga la realización de la cobranza judicial a fin de recomendar las medidas, acuerdos y convenios establecidos.
6. Formular una evaluación de la capacidad de compra y pago de los clientes que nos solicitan y tienen una línea de crédito y en función de dicha evaluación, -- fijar periódicamente con la frecuencia que sea necesaria los límites de crédito correspondientes.
7. Vigilar o realizar la recuperación de los créditos concedidos personalmente a través de terceros.
8. Proporcionar la información necesaria para el registro y aplicación de toda clase de créditos a las cuentas -- de los clientes asignados a su responsabilidad.
9. Recomendar u ordenar la suspensión de entregas al --- cliente cuyos pagos estén atrasados o cuyo saldo exceda a la estimación de su capacidad de pago.

10. Verificar la existencia física y controlada de los documentos que integren el saldo de las -- cuentas asignadas a su responsabilidad.

11. Elaborar los reportes y análisis de la cartera que permitan medir el resultado de sus gestiones, haciendo las recomendaciones necesarias - para la toma de decisiones en otras áreas y pa ra la actualización periódica de sus metas, ob jetivos y planes de trabajo.

Respecto a las cualidades consideramos que es importante que el gerente de crédito tenga amplio criterio, rectitud, -- honradez al laborar, cortesía, confianza en sí mismo y ganarse la de los demás, al igual que su amistad con las gentes.

Algunas relaciones que mantiene dentro y fuera del departamento.

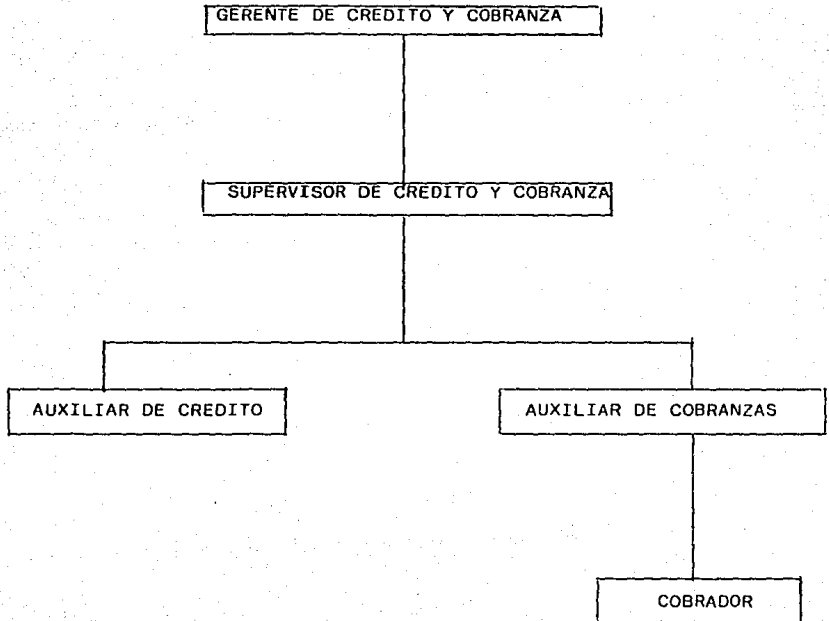
- Con el director de Finanzas.
- Con los integrantes de Comité de Crédito
- Con el área de Ventas
- Con otros departamentos
- Con sus colaboradores inmediatos
- Con los clientes
- Con asociaciones profesionales técnicas y otras empresas
- Con las distintas fuentes de información crediticia

El departamento de Crédito y Cobranzas es parte de un -- conjunto o no labora solo, aparte del Gerente de Crédito y Co branzas debemos tener y entrenar un personal seleccionado y - adecuado.

El personal que lo integra será: .

- Gerente de Crédito y Cobranzas
- Supervisor de Crédito y Cobranzas
- Auxiliar de Crédito
- Auxiliar de Cobranzas
- Cobrador

ORGANIGRAMA DE UN DEPARTAMENTO DE
CREDITO Y COBRANZAS



Supervisor de Crédito

Este, como el gerente deberá tener un dominio de las técnicas de crédito y cobranzas ya que revelará al gerente en las responsabilidades administrativas e intervendrá en la supervisión de las funciones del departamento. Es favorable el que tenga estudios de administración.

Entre sus principales funciones están:

- Examinará los Estados de Cuenta de los clientes - que representen atraso en el pago de sus adeudos.
- Investigación de créditos; con base en el exámen anterior. prepararlos, recordatorios o gestiones - convenientes para el cobro del saldo vencido o la liquidación total del adeudo, girando instrucciones al auxiliar de cobranza para que los envíe oportunamente.
- Visitar a los clientes que presenten problemas para el cobro de sus adeudos, tratando convenios o - arreglos con los mismos para conocer la forma en - que puedan poner al corriente sus cuentas.
- Exigirles a los cobradores informes de cobranza y - revisarlos para conocer las observaciones indicadas en ellos.
- Recuperar la mercancía de los clientes que dificulten la labor de cobranza y por los cuales no haya - necesidad de intervención de los abogados.
- Formular estadísticas mensuales de saldos vencidos y - hacer estimaciones de cobranzas mensuales, para tener una base del efectivo que deberá recibirse cada mes por pagos de clientes.

Auxiliar de crédito

Este personal debe gozar de una habilidad analítica, ésto es, que sepa reconocer entre un monton de información, la que sirva, por su valor informativo, así mismo, deberá ser tenáz en la búsqueda de la información.

Entre sus principales responsabilidades están:

- Enviar las cartas rutinarias y especiales de cobro por correo.
- Acusar recibo y notificar aplicación de pagos recibidos por correo.
- Obtener y proporcionar referencias de crédito
- Actualizar diariamente listados semanales de antigüedad de saldos con los pagos efectuados durante la semana en curso.
- Perseguir la resolución de facturación en disputa
- Atender solicitudes de información de clientes sobre su estado de cuenta.

Auxiliar de cobranzas

Entre sus principales responsabilidades están:

- Recibir, clasificar, ordenar distribuir y archivar facturas, notas de crédito, notas de cargo, cheques devueltos y documentos por cobrar, revisando que se acompañen los anexos indispensables, tales como: remisión debidamente requisitada, talón de embarque y que dichos anexos correspondan al documento de cobro.
- Enviar a centros de cobro, representantes y clientes, los documentos a cobrar y las notificaciones de adeudo con aviso a los supervisores.
- Preparar diariamente las relaciones y documentos para revisión, aceptación o cobro, que los cobradores gestionaron el día siguiente

- El responsable de la existencia y control de los valores encomendados a su custodia.

Cobrador

Este deberá ser educado y atento con el cliente, deberá evitar todo tipo de discusión motivada por la cobranza, será buen observador en las reacciones del cliente al cobro ya -- que ésto representa una buena fuente de información.

Entre sus principales funciones están:

- Obtener relación de documentos y cuentas recibidas para su cobro, exigiendo copia y firmado el original de recibido en conformidad.
- Entregarle en devolución diariamente al auxiliar de cobranza los documentos y cuentas no cobradas, reportando la cobranza y exigirle la firma de conformidad en el original de cobranza.
- Entregar al supervisor los razonamientos de cobro con las gestiones realizadas y las observaciones importantes para el control y supervisión del cliente.
- liquidar diariamente a la caja de cobrado, recabando en el original firma de recibido.
- Tratar siempre con amabilidad al cliente y conocer las causas de sus atrasos en las cuentas, comunicandoles que pasen con el supervisor de cobranza a solicitar un arreglo satisfactorio.

CAPITULO II

LA FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO EN UNA EMPRESA DE FABRICACION DE DETERGENTES INDUS-- TRIALES

- II.1 Objetivos
- II.2 Políticas
- II.3 Procedimientos Administrativos
 - II.3.1 Clasificación de clientes por el:
 - Sistema de distribución
 - Giro comercial
 - Volúmen anual de compras
 - II.3.2 Condiciones de ventas
 - II.3.3 Descuentos, ofertas y bonificaciones
 - II.3.4 Investigación del sujeto de crédito e informe del mismo
 - II.3.5 Otorgamiento y riesgos del crédito
 - II.3.6 Autorización de pedidos
 - II.3.7 Productos pendientes de surtir por falta de existencias
 - II.3.8 Transferencia de mercancías
 - II.3.9 Pedidos recogidos por los clientes en nuestra bodega
 - II.3.10 Reclamaciones
 - II.3.11 Tratamiento de clientes especiales
 - II.3.12 Información que se proporcionará
 - II.3.13 Comunicación entre el departamento de ventas y el departamento de crédito

II.1 Objetivos

Uno de los objetivos básicos del Departamento de Crédito es la recuperación completa y oportuna de las ventas efectuadas a crédito.

La importancia de este objetivo radica en que el Departamento de Crédito y cobranza es la principal fuente - que provee a la Tesorería de una Empresa de los fondos ne cesarios para la fluida marcha de sus operaciones.

Si esta función fallara podría provocar la reducción de utilidades al tener que recurrir a financiamientos ex-ternos no planeados, con el consecuente incremento en los gastos financieros, hasta en casos extremos, la paralización de una compañía por falta de recursos necesarios.

La teoría, la oportuna recuperación de las ventas -- efectuadas a crédito, no deberían presentar problema algu no ya que cuando una persona física o moral efectúa a crédito, adquiere y acepta el compromiso de liquidar su im-- porte dentro del término. Sin embargo, la realidad es di ferente, ya que muchos de los deudores utilizan todos los medios a su alcance, algunos aceptables y otros definitivamente arbitrarios, para definir el mayor tiempo posible al momento de realizar sus pagos.

II.2 Políticas

El proceso para la formulación de una política de crédito puede ser resumida en los siguientes puntos:

II.2.1 El establecimiento de los objetivos

II.2.2 El análisis cuidadoso del marco dentro del cual deberá operar la política de crédito durante el período de su administración.

Esto incluye todos los factores, de acuerdo con una evaluación realista, que actuará para limitar lo que el departamento de crédito puede hacer: políticas de crédito ya establecidas dentro de la empresa, objetivos y políticas de los departamentos coordinados, la naturaleza de la industria y la importancia del crédito desde el punto de vista de la competencia, el lugar que ocupe la empresa en la industria y sus recursos financieros.

Por lo tanto al hablar de los procedimientos se acompañarán junto con las políticas ya que como lo habíamos mencionado anteriormente al aplicar el objetivo y el procedimiento creará la política.

II.3 Procedimientos Administrativos del crédito

II.3.1. Clasificación de clientes:

Esta se puede llevar a cabo de acuerdo con el sistema de distribución, giro comercial y volúmen de compras.

Sistema de distribución

Mayorista. Son considerados dentro de esta categoría a los clientes que se dedican a vender al mayoreo, independientemente del volúmen de sus compras y de que a la vez vendan al menudeo.

Detallista. Son todos aquéllos clientes importantes que venden al detalle, tales como cadenas de tiendas, autoservicios, hoteles, etc.

Instituciones. Son los clientes que consideramos requieren del producto para uso interno y a los cuales la compañía tiene especial interés en atender directamente.

Giro comercial

Dentro de la clasificación anterior, se separan en la siguiente forma:

<u>Mayoristas</u>	<u>Clave</u>	<u>Significado</u>
1) Detergentes Industriales	M D	Mayorista de detergentes
2) De desincrustantes	M D	Mayorista de desincrustantes

Detallistas

1) De autoservicio	D A	Detallista de autoservicio
2) De desinfectantes	D D	Detallista de desinfectantes
3) De detergentes Ind.	D D	Detallista de detergentes
4) De tratados de varios (tratados de agua)	D V	Detallista de tratados de agua

<u>Institucionales</u>	<u>Clave</u>	<u>Significado</u>
1) Cervecerias	I C	Institucionales cervecerias
2) Refrescos	I R	Institucionales refrescos
3) Fábricas alimenticias	I F	Institucionales fábricas ali menticias

Volúmen de compras

Tanto los mayoristas como los detallistas e institucionales, se clasifican por la importancia de sus compras anuales, en la siguiente forma:

Clave I. Esta clave se puede incorporar a las anteriores, para -- clientes con compras superiores a un volúmen X de venta anual.

Clave II. Para los clientes con un volúmen de compras y anualmente Tambien se puede intercalar a los anteriores.

Todos los clientes nuevos se clasificarán de acuerdo con su - sistema de distribución, giro comercial y volúmen de compras, combinando las claves en la forma siguiente:

x D 1 Esta clave indica que se trata de un cliente mayorista de Detergentes con un volúmen de compras anuales de X ó mayor.

y D 2 Esta clave indica que es un cliente detallista de desinfectantes con un volúmen de compra anual de Y o menor.

II.3.2 Condiciones de ventas

Pago anticipado. Es cuando la compañía recibe el importe de la mercancía antes de surtirla, o sea, que el vendedor envía el pedido junto con el importe del mismo. Para este tipo de operaciones se establecerá un descuento, que deberá anotarse en el pedido, con la abreviatura PA.

Pronto pago.

En cuanto paga el cliente de acuerdo a la fecha pactada anteriormente, que puede ser X número de días tomando como base:

- 1) Fecha de embarque
- 2) Fecha de factura
- 3) Fecha de recepción de mercancía
- d) Vuelta de viajero (únicamente clientes del interior) la abreviatura será P.P.

Crédito.

Cuando las ventas se hacen mediante la promesa de pago a un futuro inmediato, terminando previamente como política de la compañía dicha operación.

El crédito comercial es de 30 días a partir de la fecha en que se embarca la mercancía (en algunos casos se podrá aumentar el número de días de tránsito a cada población del interior).

La abreviatura en estos casos será de 30 días ó 30 y 60 ó 30, 60 y 90 días.

Mínimo de embarque

Esto es con el objeto de mantener el margen de utilidad sobre el costo de operación de cada pedido tramitado, fijando cantidades mínimas que se puedan surtir a los clientes, en las distintas poblaciones de la república.

II.3.3 Descuentos ofertas y bonificaciones

Precios: Los tipos de precios son fijados por la gerencia general para las diferentes clases de clientes. En estos precios pueden estar considerados los descuentos correspondientes a las diferentes clasificaciones de clientes, por lo que los precios con los cuales se trabajará, son netos, o bien, a base de precios señalados y sus descuentos por escala aparte.

A su vez, estos tipos de precios, al iniciar operaciones con un cliente, serán señalados por la gerencia de ventas y - turnados al departamento de procesamiento de datos, si es que se cuenta con un sistema electrónico de registros, a través - del departamento de crédito y cobranzas, para formar su archi- vo permanente, por medio del cual detectará cualquier cam- bio de precios indebido o no autorizado previamente.

Si no, tendrá presente en un expediente y se verificará- constantemente para vigilar dicho renglón.

Descuentos:

Los descuentos que la empresa conceda, se pueden verifi- car como sigue:

- 1) por la clase de giro del negocio, volúmen de compras o capacidad de distribución
- 2) Con base en las condiciones de ventas PA, PP y espe- ciales.
- 3) por escalas, en las compras de determinados productos o combinación de ellos, que asciende en relación con la mayor cantidad comprada, o sea, el volúmen.

Ofertas:

Consisten en conceder a los clientes en la compra de de- terminado producto, una rebaja del importe de una unidad com- prada, en la compra de un númenc de unidades del mismo artícu- lo. En este caso, se facturará el total de las unidades ad- quiridas por el cliente y bonificándole el precio de las uni- dades que le corresponden en la oferta del total de la misma factura.

Bonificaciones:

Se conceden a los clientes en casos excepcionales, con- la autorización del ejecutivo correspondiente. Por ejemplo, estas bonificaciones se pueden efectuar sobre las existencias de clientes, independientemente de su fecha de adquisición, o

bien, únicamente las últimas compras pendientes de liquidar, dependiendo de la autorización existente. Asimismo, se hará por diferencia en precios o algún otro similar.

II.3.4 Investigación del sujeto de crédito e informe del mismo

Los representantes de ventas, cuando van a vender por primera vez a un cliente, deberán recabar los datos necesarios para llenar una forma de "solicitud de crédito" (por separado se estudia la forma propuesta), que se puede enviar adjunta al pedido, o bien, con anticipación para que se investigue y se acepte, fijándole un crédito.

El departamento de crédito y cobranzas, revisará los datos asentados en la solicitud y verificará las principales referencias comerciales.

Si este departamento estima insuficientes los fundamentos, solicitará a la agencia investigadora autorizada, un informe completo sobre la solvencia del cliente o bien, si se tiene establecido intercambio informativo de créditos con un selecto número de compañías proveedoras del prospecto.

Para completar esta información se verificará el tiempo establecido, capital en giro, etc.

Todos estos elementos nos ayudarán a tener una idea más clara para otorgar el crédito.

En ciertas ocasiones, será necesario que se investigue directamente, recurriendo para ello al local del cliente, al banco con el que opera y/o a la cámara Nacional de Comercio o Local de Comercio a la que pertenece.

Es muy conveniente para asegurarse el nombre con el que registrará la nueva cuenta, solicitarse al prospecto su número de registro federal de causantes, para verificar si coinciden las siglas de la persona física o moral, así como su fecha de nacimiento o la de la constitución de la sociedad. También debe vigilarse estrechamente el que la cuenta que registrada con los apellidos del cliente (si se trata de una mujer casada, además llevará el apellido de su esposo) o bien, con

las iniciales del tipo de sociedad o agrupación de que se trate, asegurándose de preferencia, en este último caso - de su registro público de comercio.

Todo lo anterior, nos ayudará a conceder crédito con el menor riesgo posible, y además en caso de que se recurra al cobro por vía legal, tendremos mayores elementos - para presentar la demanda en el juicio respectivo.

II.3.5 Otorgamiento y riesgo del crédito

Las visitas a clientes por parte del personal de crédito y cobranzas, son muy necesarias, ya que es conveniente que la clientela conozca en caso de tener problemas en la operación de su cuenta y, por parte, es indispensable que el personal de crédito y cobranzas conozca el negocio del cliente, sus sistemas de ventas, su exacta ubicación, el trato que dá a sus propios clientes, así como los principales administradores. Todo esto nos dará una visión - más amplia y un juicio certero en la toma de decisiones, - así como el conocimiento, en el momento en que se presente algún problema, resultado para ambas partes.

Podemos dividir los movimientos de crédito en:

- Inicial
- Aumento
- Disminución
- Suspensión
- Cancelación
- Reconciliación
- Traspaso o cambio de razón social

- Inicial: es fijado a físicas o morales que por primera ocasión compran nuestros productos. Este crédito inicial se fijará con base en los resultados obtenidos en las investigaciones realizadas, de acuerdo con el punto anterior.
- Aumento. Los aumentos al crédito inicial se irán otorgando a los clientes en proporción al volúmen de las compras efectuadas y al plazo utilizado por ellos para el pago de las mismas así como aumentos en el capital.
- Disminución. Se utiliza la disminución del crédito, cuando los clientes no liquidan con la oportunidad necesaria, o bien, si se tiene conocimiento de que la solvencia económica del cliente se ha debilitado.
- Suspensión. La suspensión es cuando el cliente no ha cumplido con los requisitos previamente establecidos y se le detienen sus pedidos hasta que se normalice.
- Cancelación. Esta se utiliza después de haber aplicado la disminución y la suspensión, si el cliente sigue presentando los mismos problemas o gira cheques sin fondo.
- Reconsideraciones. Esto será en los casos en que después de haber liquidado satisfactoriamente el total de su adeudo, los informes comerciales que se obtengan en ese momento sean satisfactorios para los intereses de la compañía.
Una vez reconsiderando el crédito, deberá vigilarse estrechamente el movimiento de estas cuentas, hasta que se normalice.

Traspaso y cambio de razón social. Cuando se reciban noticias de que un cliente ha traspasado su negocio a otro comerciante, se observará en la cuenta respectiva si existe saldo pendiente y si el nuevo propietario lo absorberá. Si es así, se traspasará el saldo a la cuenta nueva,

y se fijará el límite de crédito, con base en las características que del propietario actual se obtengan, a través de los informes comerciales. Si el propietario no acepta - absorber la cuenta del cliente anterior, se tomará en los ex pedientes para relacionarlos más tarde, en caso necesario.

En lo que se refiere a cambio de razón social, el saldo pendiente invariablemente se traspasará a la nueva cuenta anterior.

También se corren riesgos al otorgar un crédito cuando es llevada a cabo una operación de crédito forzosamente esta implicando un riesgo. Por ello al formular las políticas y los procedimientos para establecer las condiciones respectivas, la gerencia de Crédito y Cobranzas debe tomar en -- cuenta una serie de operaciones básicas.

1. Se debe establecer y determinar, con toda claridad el grado o la medida de riesgo otorgable por la empresa y que su propia situación le permita aceptar.

2. La comprobación a que deberá sujetarse cada solic itante de crédito.

3. La gerencia de crédito debe analizar la informa-- ción obtenida en su investigación, con objeto de establecer la validez del crédito solicitante.

4. El Gerente de Crédito o la persona responsable de aprobar los créditos, debe decidir si la solicitud en cuestión se aprueba o se rechaza.

El riesgo se da cuando se otorga un crédito y prevalece a lo largo de todo el proceso de cobranza, hasta su total liquidación.

El riesgo en el crédito debe ser reconocido y valuado, con un conjunto de circunstancias tangibles bajo la forma - de una persona física o de una empresa, ya que como se dijo anteriormente cada crédito solicitante constituye un riesgo.

Las circunstancias individuales de una persona o negociación, determina el rechazo o la aceptación de su crédito solicitado.

Valuación del riesgo del crédito.

La valuación del riesgo del crédito se hace en función de ciertos conceptos y estándares, ya que el riesgo crece -- por falta de interés o por incapacidad del deudor para pagar.

Los factores que influyen sobre las circunstancias como son, disposición y capacidad para pagar, deben ser indispensables en la investigación, cualquier evidencia debe ser estudiada.

Una de las partes más importantes del trabajo del Gerente de Crédito es aceptar riesgos calculados, por lo tanto debe formarse un sexto sentido para percibir el riesgo al extender crédito al solicitante, se debe considerar la ganancia potencial del negocio del solicitante, antes de aceptar o rechazar el crédito solicitado.

El Gerente de Crédito debe estar alerta y hacerse ciertas preguntas y analizarlas antes de llevar a cabo la operación del crédito solicitado, estas pueden ser:

1. ¿Que inversión adicional será preciso hacer en cuentas por cobrar, inventarios y otros valores si el crédito es otorgado al cliente.?
2. ¿Que monto de compras anuales cabe esperar de ese cliente en particular?
3. ¿Cuál es la tasa de rendimiento de la inversión en valores?
4. ¿Podría la empresa destinar esos mismos fondos a otro tipo de inversión con otra tasa de interés y el mismo grado de riesgo de falta de pago?

Si es aceptable la utilidad potencial, con relación al riesgo de otorgar el crédito solicitado, éste deberá ser -- aceptado.

Factores que determinan el registro del crédito

Los factores que deben ser tomados en consideración - cuando se otorga el crédito son:

- * El carácter
- * La capacidad
- * El capital
- * Las condiciones

- * El carácter.

Es un riesgo de crédito, es la cualidad del solicitante que lo hace querer pagar al vencimiento de una deuda.

El carácter de un individuo es el agregado de las calidades morales y mentales que lo identifican, la honestad. es una de las cualidades fundamentales del carácter, además de la integridad, la imparcialidad, la responsabilidad y la confianza. El carácter se convierte en crediticio cuando estas cualidades se combinan para hacer a alguien consciente de -- sus compromisos de crédito y deudas.

El deudor que tiene antecedentes de crédito bien esta -- blecidos por razones con terceras personas, ya que los sujetos que son indiferentes a sus deudas contraídas, con toda -- probabilidad volverán a causar tales tendencias en el futuro.

- * La capacidad

La capacidad en el crédito significa la posibilidad y facilidad para pagar una deuda a su vencimiento. La disposición y el deseo del deudor de pagar, si no se tiene el dinero para efectuar el pago o la capacidad de obtenerlo, se esta --- frente a un riesgo.

La capacidad comprende un sinúmero de factores, por lo - tanto no es tan fácil calcularla. Los ingresos de una persona, no revelan su capacidad de pago, ya que estos pueden estar comprometidos a una deuda existente y el deudor puede o no tener más capacidad de crédito.

Por ejemplo: Una familia con numerosos hijos es más probable que sea un riesgo de crédito más elevado que una pareja sin hijos con los mismos ingresos.

El tiempo también afecta la capacidad, ya que una obligación de crédito que puede cumplirse en un plazo largo, podría no serlo a corto plazo. La evidencia más importante de la capacidad son los ingresos siempre y cuando sean reconocidos como el producto de otros elementos que también significan capacidad como son: Una profesión, edad establecida en el empleo, propiedad de bienes inmuebles, disposición a economizar recursos, deseos de progreso, etc.

La capacidad de un individuo en un negocio, o la de una empresa, también se relaciona con los factores que afectan los ingresos, el presupuesto de gastos y los adeudos pendientes. El ingreso comercial es derivado de las ventas cuando estas son afectadas se determina en cierto grado la capacidad de crédito del negocio. Existen factores que modifican la capacidad del deudor como son: la publicidad, el entrenamiento de ventas, la ubicación de la empresa, su organización, la antigüedad y el volumen de los inventarios, los servicios prestados, la competencia, las relaciones comerciales y con proveedores, las marcas, etc.

La capacidad está determinada por el costo de la operación y por las ventas, ya que el operar con costos muy altos disminuye la utilidad, reduciendo la posibilidad de cumplir con los adeudos contraídos al obtener créditos.

* El capital.

Para efectos de crédito, se entiende como la fuerza financiera de un solicitante de crédito, medida por el valor liquidado de su negocio.

El capital es la seguridad que un deudor representa por sus bienes de que pagará, así sea a largo plazo, si el carácter o la capacidad no fallaren, el acreedor lo puede aprovechar como garantía para el pago de la deuda. El crédito no se puede otorgar con base a la presunción de que el capi-

tal servirá como medio de pago, ya que si se recurre a él, por lo general significa el fin de la relación comercial.

El crédito se extiende con la seguridad de que los pagos del deudor se harán normalmente, con la posibilidad de efectuar ventas posteriores al mismo cliente. El consumidor común por lo general, tiene poco capital lo que posee es mobiliario, aparatos de línea blanca, automovil y objetos de uso personal, algunos reúnen una modesta cantidad de efectivo, otros poseen valores o títulos financieros, y algunos un bien inmueble.

El valor de tal capital para efectos de crédito, es importante y puede ser turístico en su totalidad más que el valor mercantil.

La información y verificación del capital tiene gran valor para el otorgamiento del crédito porque proyecta algo sobre el carácter y la capacidad del individuo.

El capital de los negocios establecidos normalmente se puede determinar de sus estados financieros, cuando los activos están equilibrados contra los pasivos. Para calcular el capital debe considerarse su valor de realización en el mercado más que su valor en libros, ya que éste es el adquisición y sufre considerables modificaciones.

* Las condiciones.

Por muy digno de crédito que pueda considerarse a un individuo desde en punto de vista de su carácter, capacidad y capital, pudiera no siempre ser un buen negocio extenderle crédito. La confianza en el crédito no depende por entero de los factores inherentes al riesgo y sobre los cuales es presumible que el solicitante tenga control, en parte depende del desenvolvimiento económico, que siempre entraña riesgo.

Los negocios en general y las condiciones económicas sobre las cuales los individuos no tienen control, pueden alterar el cumplimiento del menor riesgo de crédito, así como el deseo de cumplir sus obligaciones.

Las fluctuaciones a corto y largo plazo se deben tomar en consideración al evaluar las condiciones. El ejecutivo de crédito debe estar constantemente sobre los posibles cambios en las condiciones, como también le es vital percibir la dirección que van a tomar esos cambios y adaptarse a ellos.

II.3.6 Autorización de pedidos.

Al recibirse en las oficinas administrativas de la compañía los pedidos levantados por ventas, debidamente autorizados se turnarán al departamento administrativo de ventas, en donde, después de ser revisados, aceptados y firmados, serán enviados al departamento de crédito y cobranzas, quienes aplicarán las siguientes reglas generales, antes de autorizarlos:

- Verificar todos los datos del pedido para que correspondan precisamente al cliente indicado
- Checar que no tengan saldos vencidos pendientes de liquidar
- Revisar, en caso de que exista saldo sin vencer, que el importe del pedido por autorizar, no rebase el límite de crédito establecido
- Por tener el crédito suspendido
- Por no cubrir el mínimo de embarque aceptado por la empresa
- Por ser cliente nuevo que reúna los requisitos establecidos como políticas

El departamento de crédito y cobranzas deberá agotar todos los medios que estén a su alcance, para evitar detener o cancelar un crédito.

Se debe borrar la idea que este departamento es un obstáculo para ventas.

II.3.7 Productos pendientes de surtir por falta de existencias

A los pedidos de clientes que no puedan surtirse completos por falta de existencias, les será recortado el producto faltante y surtidos por la diferencia. Los datos del producto recortado se podrán conservar, por ejemplo 15 días como máximo, en una tarjeta perforada en el departamento de procesamiento de datos o en un registro en el almacén, avisando éste a los departamentos de ventas y créditos y corbanzas, para que decidan si se cancelan o se siguen conservando.

Esto se puede activar si al iniciarse las operaciones con un cliente se determina que al no haber existencia de un producto, se cancelan automáticamente, o bien, se conservan por un determinado período.

II.3.8 Transferencia de mercancías.

Los "transfers" de mercancía que los vendedores hacen de uno a otro cliente, es un recurso que se utiliza para desplazar con mayor rapidéz y para obtener mejor distribución de las existencias de nuestros artículos, en poder de clientes mayoristas. Generalmente las transferencias se llevan a cabo al contado, sin embargo, en algunas ocasiones estos "transfers" podrán ser a crédito, principalmente para evitar devoluciones, cuando el comerciante que reciba la mercancía sea también cliente, produciéndose de la siguiente manera.

II.3.8.1 Extenderá un recibo de devolución de mercancía al cliente que se le esté recogiendo, enviando a las oficinas administrativas una copia para acreditarle el importe devuelto, anexo pedido a que se hace mención en el siguiente punto.

II.3.8.2 Levantará un pedido al que se le anotará "Facturar no Mandar", enviándolo a las oficinas debidamente firmado por el cliente que recibió la mercancía, para cargárselo en cuenta, siguiéndose el trámite normal en su registro y autorización, solicitando previamente autorización de crédito.

II.3.9 Pedidos recogidos por los clientes en nuestra bodega

Estos pedidos se refieren a las ventas de mostrador - que la compañía efectúa a los clientes que desean adquirir la mercancía, pasando al recogerla a nuestras bodegas. En estas ventanas los fletes y acarreo son por cuenta de los -- clientes, así como el riesgo.

Las ventas se podrán realizar al contado y a crédito, si guiendo el procedimiento que a continuación se cita:

II.3.9.1 Se atenderán por el departamento administrativo de ventas, quienes elaboran una remisión por los productos que solicite el cliente obteniendo la firma de conformidad del cliente sobre la remisión. En el caso de pedidos de contado los turnará a la caja para que se reciba el importe del pedido, expidiéndose recibo de cobro correspondiente.

II.3.9.2 Acudirán al departamento de crédito y cobranzas, para recabar los datos de identificación complementarios que el cliente desconozca, así como la verificación de los datos del mismo.

Se comprobará, en el caso de pedidos a crédito, que no tengan saldo vencido y que su límite sea suficiente. La persona que vaya en nombre del cliente, debe rá llevar una carta poder.

Con la remisión autorizada podrán pasar a recoger la mercancía a la bodega.

II.3.10 Reclamaciones

Todas las reclamaciones se canalizarán por el departamento administrativo de ventas, que les turnará al departamento - de crédito y cobranzas, para que se atiendan de inmediato y se conteste a los clientes, con copia al agente, para su conocimiento.

II.3.11 Tratamiento de clientes especiales

Sucursales y cadenas de negocios. Para controlar las compras y los pagos de clientes con sucursales o cadena de tiendas con sistema centralizado, se manejará por medio de una cuenta global, sin embargo, si el volúmen de operaciones lo amerita, se llevará un auxiliar por cada tienda o sucursal para facilitar el análisis de los saldos.

Para controlar los movimientos de los clientes con sucursales o cadena de tiendas con sistema descentralizado, se manejarán através de cadenas por separado, con diferente número de cuenta, pero relacionada entre sí, en cada expediente por medio de la leyenda siguiente:

"Sucursal de _____ en _____, con número de cuenta _____".

Para surtir la mercancía a una sucursal por primera vez, se sujetará a las reglas en vigor para cuentas nuevas. Uniones de crédito:

Son instituciones auxiliares de crédito que agrupan a un número de socios comerciantes que efectúan sus compras a los diferentes proveedores a través de la Unión que representan, por lo que la cuenta se abrirá precisamente a nombre de Unión con sub-cuentas, para que cada uno de los asociados, con el número de socio con que estén registrados en la Unión, o bien facturando todas las ventas exclusivamente a la Unión.

Es conveniente protegerse conservando una copia del contrato en la gerencia de crédito y cobranzas.

En este contrato se establecerá además, el crédito máximo concedido a cada socio y la forma de pago de las facturas.

Las variaciones que puedan existir entre los contratos de las diferentes Uniones de Crédito se informarán oportunamente a los departamentos que intervengan en su operación.

Comisionistas: Este tipo de clientes será escogido por la dirección de mercadotecnia, para distribuir los productos de la compañía, por la que recibirán una comisión previamente establecida.

En el departamento de crédito y cobranzas se formará un expediente para cada uno de ellos, en el que conservará el contrato de comisión mercantil celebrado, de preferencia, con el visto bueno de asesores legales.

De acuerdo con el contrato, el comisionista realizará las ventas de mercancía en comisión, a su propio nombre, ex pidiendo facturas a sus clientes pero con la leyenda mercancías vendidas a comisión por cuenta de la compañía _____".

El inventario de mercancía pendiente de venta, en poder del comisionista, será propiedad del comisionista y del comitente.

Institucionales: Se considerarán clientes institucionales a las dependencias oficiales, como se indicó en un inciso anterior y también a hoteles, oficinas, fábricas, restaurantes, hospitales y sanatorios, entre otros.

Es conveniente con este tipo de clientes contratar previamente con cada uno de ellos, los límites de crédito, promedio de compras y condiciones de pago.

Se manejarán estas cuentas con personas dedicadas a un control especial, dando aviso al gerente de crédito y cobranzas de cualquier problema que se presente y evitar, que por una mala atención, se lleguen a perder algunas cuentas de es te importante núcleo de clientes.

II.3.12 Información que se proporcionará

El departamento de crédito y cobranzas proporcionará un análisis de antigüedad de saldos por zona de ventas con las segregaciones que consideren necesarias, tales como clientes regulares, gobierno, etc. y lo distribuirá de la sig. manera:

Original para la gerencia general

Primera copia para la gerencia de finanzas o administración.

Segunda copia para la dirección de mercadotecnia, gerencia de ventas o gerencia administrativa de ventas.

Tercera copia para el representante respectivo.

Cuarta copia para el departamento de crédito y cobranzas.

También se distribuirá un análisis concentrado de la cobranza por zonas y analizado contra el presupuesto, dando una explicación de las variaciones a los mismos departamentos especificados anteriormente.

Por último, se obtendrá una relación de los cheques devueltos al cierre del mes, y se proporcionará una lista de clientes cancelados a los departamentos afectados.

II.3.13 Comunicación entre el departamento de ventas y el departamento de crédito

Es de vital importancia una comunicación efectiva y oportuna que permita lograr los objetivos, que, en última instancia, son los mismos "VENDER Y COBRAR MAS, PARA OBTENER MAYORES UTILIDADES DE LA EMPRESA".

La comunicación y coordinación se lleva a cabo constantemente, abarca, entre otros, los siguientes contactos entre ambos departamentos:

Trámite de pedidos: La comunicación para esta función se efectuará a través del departamento administrativo de ventas, en donde se revisarán los pedidos y el departamento de crédito y cobranzas los recibirá para su autorización.

Aclaración sobre saldos y movimientos: En el caso de que el vendedor requiera de mayores datos que los contenidos en las copias de factura, en los análisis de antigüedad de saldos y en los estados de cuenta que periódicamente recibe, se dirigirá al departamento de crédito y cobranzas, quien deberá acla-

rar lo procedente, turnando una copia al departamento administrativo de ventas o al supervisor.

Tambien deberán dirigirse los vendedores al departamento de crédito y cobranzas cuando sea necesario realizar cambios en los diferentes datos registrados para cada cliente o cuando exista alguna consulta sobre:

- Modificación del límite de crédito
- Descuentos y bonificaciones autorizados por la gerencia de ventas y no operados en la cuenta del cliente.
- Envío de copias de facturas y estados de cuenta o notas de débito y crédito.
- Conciliaciones entre los movimientos de clientes registrados en el control del representante y las cuentas corrientes de procesamiento de datos.

CAPITULO III

ORGANIZACION DE LA COBRANZA, POLITICA Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN UNA EMPRESA DE FABRICACION DE DETERGENTES INDUSTRIALES

- III.1 Objetivos y características de la cobranza
- III.2 Organización
- III.3 Políticas
- III.4 Procedimientos Administrativos de la cobranza
 - III.4.1 - Responsabilidades y facultades
 - III.4.2 - Documentación que ampara el crédito
 - III.4.3 - Conductos de recuperación del crédito
 - III.4.4 - Conciliación y análisis de saldos de las cuentas de clientes
 - III.4.5 - Envío de estados de cuenta a clientes y vendedores
 - III.4.6 - Recibos de cobro y su funcionamiento
 - III.4.7 - Carta-cobranza y sus diferentes etapas
 - III.4.8 - Cobro de títulos de crédito
 - III.4.9 - Control de cheques devueltos
 - III.4.10 - Recuperación de mercancías de crédito
 - III.4.11 - Control de reembolsos a clientes
 - III.4.12 - Control de cuentas vetadas
 - III.4.13 - Cobranza legal y bienes adjudicados en pago
 - III.4.14 - Castigos y recuperaciones

III.1 Objetivos y características de la cobranza

El objetivo de la cobranza se reduce a lo siguiente:

- Tener una fluidéz que permita que la empresa adquiera una liquidéz aceptable para cumplir con todas las operaciones así como obtener recursos para la inversión en la empresa.

Estas operaciones mencionadas serían las de corto plazo, como pago a proveedores pago de costos fijos, etc.

Siento que éste es el objeto primordial de la cobranza ya que podría decir que si no cobro no podría mantenerse viva la empresa, si no tengo flujo, no pago, por lo tanto no me venden y no fabricó.

Ahora al tener una cobranza sana no nada más me mantendría vivo sino que podría haber crecimiento en mayor funcionamiento. Cada día se ha venido haciendo más crítico, en algunos casos por falta de recursos y en otros debido a que los ejecutivos de las empresas tratan de obtener algún beneficio financiero de sus fondos. Esto ha obligado a las empresas a preocuparse por tener cada día gente más profesional. Son tres las principales características de la cobranza que vamos a comentar.

- 1a. Debe ser adecuada
- 2a. Debe ser oportuna
- 3a. Debe ser completa

Adecuada. Vamos a partir de la base de que la mayor parte de las compañías tienen clientes de diversa naturaleza, por lo que no es posible establecer un sistema único que produzca resultados satisfactorios, en todos los casos.

Mientras mayor sea el conocimiento que se tenga de la clientela, mayor será la probabilidad de que se pueda utilizar el procedimiento adecuado que nos permita alcanzar el fin propuesto.

Es importante que tengamos siempre presente al planear nuestra estrategia de cobranza la importancia del cliente como tal en su localidad, en su ramo, etc. así como la importancia que para nosotros tiene el adeudo que pretendemos cobrar y esto podrá orientarnos respecto al medio que debemos utilizar y la intensidad del mismo.

Oportuna. Al hablar de esta característica se debe incluir todas las actividades que el Departamento de Cobranza debe realizar para facilitar al cliente lo más posible el cumplimiento y llegado el caso exhortarlo a que lo haga.

Aquí se podría englobar desde el correcto y apropiado envío de Estados de Cuenta hasta el recordatorio personal, pasando por una amplia gama en la cual queda incluida la visita a los cobradores y/o representantes, así como la correspondencia que produce el Departamento de Cobranza.

Completa. Debemos pugnar por obtener el importe total de las facturas a excepción del descuento por pronto pago en su caso combatiendo la existencia de diferencias que normalmente son pequeñas en relación al adeudo original, pero que en conjunto pueden provocar un impacto de considerar en nuestros resultados.

Estas diferencias pueden estar originadas por diversos conceptos entre los que se encuentran:

- Extemporaneidad en el pago que trae como consecuencia la no aceptación del descuento correspondiente.
- Errores o malos entendidos respecto a precios y/o descuentos normales y promocionales
- Faltantes de mercancías etc.

III.2 Organización de la cobranza

El departamento de cobranzas necesita de una organización porque representa vigilancia sobre el retorno del dinero. En cualquier empresa uno de los activos circulantes más importantes del negocio está representado por la suma de dinero del capital de trabajo invertido en cuentas por cobrar. La rotación de estas cuentas por cobrar es tan vital para la empresa, que muchas hacen pruebas frecuentes de esta rotación para determinar su estado.

Existen muchas técnicas para medir y conocer la eficiencia y efectividad hecha por cobranzas y la liquidez o calidad de las cuentas por cobrar.

Al fin de poder facilitar y asegurar un buen trabajo de cobranza y llevar un mejor control de las cuentas se debe elaborar una relación periódica de aquellas cuentas que están pendientes de cobrar, especialmente aquellas con antigüedad más allá de los vencimientos regulares de las ventas. El listado a que hacemos referencia se conoce con el nombre de Antigüedad de Saldos.

Al elaborar el listado de antigüedad de saldos se debe determinar el porcentaje total de las cuentas que están al corriente y después las porciones de este total, que caen dentro de las diferentes categorías de antigüedad, esto nos permite tener puntos de comparación para medir la eficiencia del de-

partamento de cobranzas.

Al analizar a las empresas debemos precisar en quien o en dónde debe recaer la responsabilidad de las cobranzas. -

Es obvio que en un negocio pequeño operado por un sólo dueño, la responsabilidad de las cobranzas estarán eternamente en sus manos y sus esfuerzos serán efectivos, porque si existe la necesidad de reconstruir constantemente su capital inicial; pues otra manera se encontrará con que su capital inicial ha desaparecido y se ha convertido en una cifra que aparece dentro de sus cuentas por cobrar.

En otras empresas con organizaciones más grandes se -- han desarrollado mejores técnicas, en las cuales una persona se especializa y responsabiliza en las cobranzas de la compañía quizás por los recursos con que cuenta, pero lo importante es que en ambos tipos de compañías, la responsabilidad de las cobranzas esté perfectamente asegurada y se cuente -- con los medios para saber que ésta responsabilidad será llevada a cabo eficazmente.

Por lo general, entre más grande es la empresa, la función de cobranzas estará no más lejos de la dirección de la misma, en empresas medianas o pequeñas es muy frecuente encontrarnos que uno de sus principales ejecutivos y comunmente el tesorero son quienes se encargan de esta responsabilidad de las cobranzas, resulta una función específica del departamento de crédito, los más altos ejecutivos están vigilando muy de cerca el éxito con el que se desarrolla dicha función.

No se puede hablar de patrones en materia de cobranza, cada ramo, región, empresa, volumen de operaciones, tamaño promedio de las cuentas, sistema contable, etc. influyen como criterios para tomar una decisión.

III.3 Políticas

De acuerdo con esta definición, las políticas se apoyan en los objetivos, finalidades o metas y los precisan.

Al determinarlas, los objetivos que se traten de alcanzar, quedan incluidos en éstas.

La Gerencia General, en combinación con la Gerencia de Ventas y la opinión del Gerente de Crédito y Cobranzas, las difundirán a través del personal afectado.

Es conveniente que las políticas se dicten por escrito, puesto que, de esta manera, servirán para orientar a los subordinados y formarles un criterio definido, evitando además, las frecuentes consultas sobre asuntos elementales.

Estas políticas deberán revisarse con cierta periodicidad para actualizarlas conforme a los cambios en los objetivos que se aspiren lograr.

Al igual que se establecen políticas en el departamento de crédito es necesario establecerlas aquí por lo tanto las políticas a seguir se encuentran en los mismos procedimientos ya que ahí se define como se seguirán dichos procedimientos.

Sin embargo para desempeñar adecuadamente su función y conseguir los objetivos deseados se resumen en 3 principales políticas.

- 1) Obtener mediante la venta de crédito el óptimo de ventas posibles.
- 2) Conseguir el objetivo anterior con la menor pérdida posible.
- 3) Conseguir ambos objetivos al menor costo posible.

Es obvio que la primera consideración que debe hacerse al establecer una política de cobranza son las condiciones en que se vende.

Otra política importante es establecer después de que día de retraso se pagaran intereses moratorios y como se calcularan.

III.4 Procedimientos Administrativos de la cobranza

III.4.1 Responsabilidad y facultades

Existen varios sistemas de cobranza, tales como:

Cobranza por medio del banco, cobranza por medio de correspondencia o bien utilizando un cobrador especial. Sin embargo, la más usual y la que está establecida en la empresa, es la cobranza a través de los agentes de venta.

Una de las funciones del departamento de crédito y cobranza es la de controlar la recuperación oportuna del importe de las ventas realizadas a crédito, evitando la pérdida de la cuenta.

Lo anterior lo hará basándose en la responsabilidad que recae sobre el departamento de ventas, de efectuar la cobranza precisamente al vencerse los plazos concedidos, considerando que el representante es el único contacto constante entre el cliente y la compañía.

Para que el representante pueda ejercer la debida y oportuna recuperación del importe de sus ventas a crédito, recibirá invariablemente copias de las facturas correspondientes.

Los departamentos de ventas, crédito y cobranza deberán -- ejercer plenamente la presión necesaria sobre los clientes, para la recuperación de un saldo cuando ya esté vencido y aún --- cuando se reciba su pago, considerando al máximo al mantener -- buenas relaciones con la clientela, lo que permitirá seguirle - vendiendo y mejorar nuestros volúmenes.

Para que el departamento de crédito y cobranzas pueda llevar a cabo su función de cobranzas adecuadamente. Tendrá facultades para intervenir en el cobro de una cuenta en el momento - en que lo estime conveniente, decidiendo el procedimiento a seguir, para lograr la inmediata recuperación de los créditos pendientes.

Dentro de esta facultad se incluirán además las siguientes:

III.4.2 Podrá enviar cartas- cobranza a los clientes, de acuerdo con los sistemas establecidos.

- III.4.1.2 Reducir, suspender o cancelar un límite de crédito cuando, a juicio del departamento, sea incosteable o peligroso el seguirlo manejando.
- III.4.1.3 Aceptar o rechazar los valores como forma de pago
- III.4.1.4 Aceptar mercancías (o en su caso otros objetos) a clientes para su recuperación parcial o total de - sus saldos.
- III.4.1.5 Solicitar información al departamento de ventas, so bre los procedimientos seguidos en la recuperación de cuentas.
- III.4.1.6 Recomendar el turnar a cobro por la vía legal cuentas morosas.
- III.4 .2 Documentación que ampara el crédito

La documentación básica para poder ejercer los dere chos de cobro sobre los créditos otorgados a los clientes a través de una cuenta corriente, es la siguiente:

- III.4.2.1 Pedido formado por el cliente
- III.4.2.2 Nota de remisión firmada de recibida por el cliente
- III.4.2.3 Vía o talón de embarque de la línea de transporte - firmada de recibida por el cliente
- III.4.2.4 Factura firmada por el cliente
- III.4.2.5 Estado de cuenta que presenta el saldo pendiente a la fecha y su procedencia

Por lo anterior, se considera absolutamente necesario conseguir en todos los pedidos levantados, la firma del cliente, docu

mentación que, aunada a la mencionada en los incisos 2, 3 y 4, sea base para la recuperación de los créditos otorgados, inclusive si se llega a gestionar por la vía legal.

Será conveniente incluir en la documentación en donde firme el cliente de recibida la mercancía de conformidad, la leyenda de un pagaré que, en un momento dado, nos permitirá recurrir con mayores elementos a la cobranza judicial.

III.4.3 Conductos de recuperación del crédito

Existen diferentes fuentes para obtener el cobro de los créditos otorgados a clientes, quines serán motivados por su propio sentido de responsabilidad, por la necesidad que tengan de hacer nuevo pedido de nuestros representantes de ventas y miembros del departamento de crédito y cobranzas, como los recordatorios de cobranzas que, sistemáticamente, se enviarán en diferentes etapas.

Estos conductos de recuperación son:

III.4.3.1. Representantes de ventas: Es el principal medio de contacto con el cliente, debido básicamente a sus constantes visitas para lograr pedidos, por lo que las primeras gestiones de cobro descansan en forma absoluta en este conducto de cobranzas, al igual que el supervisor de ventas.

III.4.3.2 Cliente: Algunas veces se reciben pagos de clientes que-- prefieren efectuarlos directamente a la compañía, ya sea acudiendo personalmente a nuestras oficinas, o bien enviando su remesa por correo, telégrafo o a través de un banco de su localidad.

En estos casos, se le enviará al cliente el recibo de cobro oficial de la compañía, en calidad de recibo de su remesa, con copia al representante para su control. Para invitar al cliente a seguir este sistema, se puede incluir una leyenda en la factura, en la que

brevemente se expliquen las ventajas que representan si gira directo oportunamente.

Como ejemplo: "El crédito es la base de su negocio, pague oportunamente y evítese demoras girando su remesa a nuestras oficinas".

III.4.3.3 Funcionarios de crédito: Se llevará a cabo visitas a -- los clientes periódicamente, con la coordinación de ventas, cuando se considera necesario reforzar la presión -- de cobro.

También se considera conveniente viajar para visitar y -- conocer a los clientes. Esto más adelante es provecho de la empresa, ya que, telefónicamente, podrá convencer al cliente de que gire o le pague al vendedor.

III.4.4 Conciliación y análisis de saldos de las cuentas de cliente

El encargado de cuentas diariamente al registrar en el -- estado de cuenta los cobros del día anterior, los conciliará de inmediato contra las facturas correspondientes, depurando, al mismo tiempo de su archivo cronológico de copias de facturas.

En el caso de encontrar diferencias entre el valor de la factura y el monto del pago, se aclarará en ese momento, recuriendo a la documentación necesaria para ello. De esta manera se determinará el origen del saldo a cargo del cliente, -- quedando debidamente analizado cada día.

En lo que se refiere a los pagos parciales que en ocasiones son recibidos de los clientes, serán tratados en la misma forma que los pagos totales, excepto que las copias de la factura se seguirán conservando en el archivo cronológico, anotándoles únicamente el importe del abono, para obtener el neto -- pendiente de pago.

III.4.5 Envío de estados de cuenta a clientes y vendedores

El departamento de procesamiento de datos mensualmente proporcionará al departamento de ventas, estados de cuentas

y todos y cada uno de los clientes en vigor, para que, por su conducto, los reciban los representantes de ventas respectivos en sus lugares de residencia.

Estos estados de cuenta, junto con las copias de facturas, que oportunamente les han sido enviadas a los representantes, les permitirá conocer aproximadamente el monto por el que podrán levantar un nuevo pedido, así como para recuperar oportunamente el importe de las facturas ya vendidas a la fecha de la visita.

En los casos en que los clientes, no obstante la información obtenida de nuestro representante, nos soliciten un estado de cuenta, el departamento de crédito y cobranzas lo preparará y enviará por conducto del representante, para dejar debidamente aclarado el saldo pendiente.

III 46 Recibos de cobro y su funcionamiento

El objetivo principal de los recibos de cobro es el de ejercer control sobre las transacciones que de este tipo -- realiza la compañía, por lo que, para todos y cada uno de los pagos de clientes, independientemente del canal por el que se reciban, se expedirá un recibo de cobro con la siguiente distribución:

- Original para el cliente, como comprobante de pago
- Primera copia a la caja general, adjunta a la relación de cobros del día, para su operación en los registros contables.
- Segunda copia para el departamento administrativo de ventas para controlar el uso riguroso por orden numérico progresivo de los recibos de cobro por parte de sus vendedores.
- Tercera copia, en el block del empleado que haya recibido el pago (representante, caja gral. o departamento de crédito y cobranzas)

En caso de pagos directos, se enviará la segunda copia correspondiente al departamento administrativo de ventas, para el representante.

Estos blocks de recibos de cobro estarán numerados progresivamente y sólo serán entregados a los representantes de ventas, caja general y departamento de crédito y cobranzas, mediante autorización de los jefes de estos departamentos, llevándose el control de ellos en el departamento de crédito y cobranzas.

En estos recibos se explicará con la mayor claridad posible, - la aplicación del pago a una o varias facturas, según el caso, en - virtud de que éste documento servirá de fuente para que el departamento de crédito y cobranzas, al entregar un block a cada persona autorizada para su manejo, recabará su firma de recibido en una hoja de registro, que se abrirá para cada block y en la que se indicarán los datos siguientes:

1. Nombre del empleado que lo utilizará
2. Fecha de entrega
3. Departamento o número de zona de ventas
4. Numeración de los recibos que contiene el block

El departamento de auditoría interna periódicamente podrá revisar los registros del departamento administrativo de ventas para cerciorarse de que está operando correctamente.

III.4.7 Cartas-cobranza y sus diferentes etapas

Con el objeto de fortalecer la gestión de cobranzas que realiza el vendedor y presionar a los clientes inmediatamente que se ha va vencido el plazo concedido, para que liquiden el importe de su - factura pendiente, es conveniente implantar un sistema de envío de recordatorios que comiece a partir de los cinco días siguientes al vencimiento de la factura y que funcione de la siguiente manera.

- III.4.7.1 Se abriran 31 expedientes numerándolos del 1 al 31 para utilizar uno de cada día del mes.
- III.4.7.2 Diariamente el departamento de procesamiento de datos turnará al departamento de embarques una copia de las facturas -

el día anterior, mismas que al surtir les estamparán el sello de despachado y la fecha, enviándolas inmediatamente al departamento de crédito y cobranzas en donde las archivará el encargado de cuentas corrientes, en el día que vencerá cada factura, con base en las condiciones de venta.

III.4.7.3 Los encargados de cuentas llevarán este archivo -- cronológico para las cuentas que manejan, separándolas dentro de los expedientes de cada día, por orden numérico de zona de ventas.

III.4.7.4 Al recibir el estado de cobros y despues de separar las copias de las facturas liquidadas, las copias restantes se verificarán contra el estado de cuenta del cliente respectivo para asegurarse de que la factura se encuentra pendiente, precisamente por la cantidad indicada en la copia.

III.4.7.5 Las copias de las facturas pendientes, se turnarán a una secretaria auxiliar del departamento para que elabore -- las cartas-cobranza que corresponden de acuerdo con el tiempo que lleven de vencidas en sus siguientes etápas:

Primera etápa: Las cartas-cobranza número 1, que son de las facturas que llevan 35 días de embarcada la mercancía se harán en original para el cliente y una copia para el representante.

Además se anotará en la copia de la factura correspondiente, que se seguirá conservando en el recordatorio cronológico a la fecha en que se esté enviando la carta-cobranza y el número de etápa.

Segunda Etápa: El departamento de crédito y cobranzas -- intervendrá a los 30 días siguientes de la fecha de envío de la carta-cobranza número 1, para producir la segunda--carta, en original para el cliente, una copia al representante y otra para el supervisor.

La redacción de las cartas será presionando cada vez mas al cliente para que envíe su pago.

Tercera etapa: Esta es la última etapa de correspondencia que se envía al cliente y se hace por medio de un telegrama, dando poco tiempo para su pago, o en caso contrario, se turnará al departamento legal.

Esta etapa se hará a los 35 días después de enviada la segunda carta, o sea, a los 100 días de surtida la mercancía.

En caso de obtener el cobro en esta etapa, quedará suspendido el crédito hasta obtener una explicación satisfactoria por la demora.

III.4.8 Cobro de títulos de crédito

Los títulos de crédito que normalmente se recibirá en la compañía, son los siguientes:

III.4.8.1 Cheques. Estos documentos son los que con mayor frecuencia se operan, dado el número de clientes que los utilizan para efectuar sus pagos. Los empleados de la compañía que los reciban, deberán cerciorarse que contengan los siguientes datos:

- fecha de expedición, precisamente del día que se reciba.
- el nombre del beneficiario, invariablemente será la compañía.
- La cantidad en número y letra deberán coincidir exactamente en pesos y centavos.
- Firma de expedición del cliente que nos esté liquidando las facturas a su cargo

Una vez comprobados los datos anteriores, se anotará en el reverso el número y nombre de la cuenta con el que se tenga registrado al cliente. así como el número de la zona del representante que lo reciba.

III.4.8.2 Letra de cambio: Esta documentación les será solicitada a los clientes unicamente en las ocasiones en que se estime conveniente proteger más ampliamente los intereses de la compañía. como por ejemplo en el caso en que el cliente tenga un saldo sumamente vencido y que prometa pagarlo en una fecha futura, o bien, que nos informe que no puede ofrecer con exactitud ninguna fecha de pago.

Al expedirse estos documentos, se verificarán los datos siguientes:

- Número de la letra de cambio. ejemplo 1-1, 1-2 v 2-2, según el número de documentos aceptados en la operación para efectos legales de control.
- Cantidad en número y letra por la que se expide la letra.
- Fecha de vencimiento perfectamente " a la vista"
- El nombre de la persona a la que ha de hacer el pago
- Nombre y dirección del girado
- Firma del girador
- Firma del girado en el reverso del documento, aceptando el pago al vencimiento

III.4.8.3 Pagaré. Al igual que la letra de cambio, este documento, se solicitará a los clientes en los casos en que exista un fuerte riesgo de no recuperar en situación normal los saldos vencidos a su cargo. Este documento, a su vez, proporcionará mayor protección a la compañía, en el caso de recurrir a su cobro por la vía legal.

Al suscribirse estos títulos de crédito, se checará:

- Cantidad en número y letra por la que expide el pagaré
- Fecha y lugar en que se suscribe
- Fecha de vencimiento perfectamente " a la vista"
- Nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago
- Firma de suscriptor, así como su nombre y dirección

III.4.8.4 Giros. Esta documentación podrá ser telegráfica, bancaria postal, y deberá estar expedida precisamente a favor de la compañía, al igual que los otros valores postales.

Por lo que se refiere a su manejo, se efectuará en la misma forma que el dinero en efectivo o cheques, ya que estos documentos son negociables a la vista, por lo que deberán depositarse al banco para su cobro.

III.4.9. Control de cheques devueltos

Al devolver el banco los cheques de nuestros clientes por insuficiencia de fondos por alguna otra causa, serán controlados por el departamento de crédito y cobranzas hasta lograr su cobro, por medio del siguiente procedimiento.

- III.4.9.1 El encargado del control de cheques devueltos del departamento los agrupará por divisiones o por zonas de ventas y dentro de este orden, por estados y poblaciones, así como alfabéticamente por el nombre del cliente en cada población o bien, por el número de cuenta.
- III.4.9.2 Marcará el estado de cuenta del cliente para que, al consultarlo, se sepa inmediatamente que existe un cheque devuelto.
- III.4.9.3 En el registro general de clientes se deberá anotar, para llevar el control el número de cheques devueltos hasta la fecha, para que, por ejemplo, al tercero se le cancele el crédito y sólo se le venda con pago anticipado en efectivo o con cheque certificado.
- III.4.9.4 Se preparará una carta en la que adjunto se le envíe al vendedor el cheque devuelto para su cobro, precisamente en efectivo o en cheque certificado.
- III.4.9.5 Una copia de la carta servirá para llevar el control de los cheques devueltos pendientes de cobro.
- III.4.9.6 Mensualmente se preparara una relación en la que se anotará por cada cheque devuelto los siguientes datos:
- Nombre de la división de ventas formando parte del encabezado
 - Número de la zona de ventas, también en el encabezado.
 - Número de cada cheque devuelto
 - Nombre y población del cliente
 - Fecha de devolución

- Importe
- Suma total del importe de los cheques de cada zona de ventas

La distribución de la relación será la siguiente:

- Original para la gerencia de ventas
- Primera copia para el representante
- Segunda copia para el departamento de crédito y cobranzas

III.4.9.7 En una carta especial, separando por regiones y por zonas, colocar las copias a las que se refiere el punto número 5, para llevar el control de los cheques de cinco períodos de cobro.

De esta manera, se conocerán los totales por regiones y - por zonas de ventas. Así mismo, para un mayor control, se puede llevar en esta misma carpeta una carátula que se inicie con el saldo de cheques pendientes de cobro, al final del mes inmediato anterior y aumentarle y disminuirle devoluciones y los cobros que se realicen, para, a su vez, comprobar el saldo contra la suma de las copias de cartas pendientes.

Al efectuarse el cobro, anotarle el número de recibo de cobro y de fecha y enviarla al expediente del cliente.

III.4.9.8 Como se mencionó anteriormente, el encargado de cuentas con las copias de las relaciones anotará con lápiz rojo, por medio de una clave (ch-D \$___ y fecha) en el estado de cuenta - del cliente correspondiente los datos del cheque devuelto, para considerarlo tanto en la concesión de crédito, como en las gestiones de cobranza.

III.4.9.9 Las cartas anexas a los cheques devueltos se entregarán a los representantes del Distrito Federal, recabando firma de recibido en la copia de la carta.

III.4.9.10 A los representantes foráneos les serán enviados a sus

lugares de residencia por "correo certificado con acuse de recibo" si se considera necesario.

III.4.9.11 Al cumplirse un número determinado de días de entrega al cuerpo de ventas, y no haber recuperado su importe, deberán devolverse al departamento de crédito y cobranzas.

III.4.9.12 El encargado de cuentas, al recibir nuevamente los cheques devueltos, preparará una relación de ellos que, con la firma del jefe del departamento, turnará a la gerencia de crédito y cobranzas, una copia a la gerencia de ventas, para decidir lo procedente.

III.4.9.13 Se preparará una carta con copia dirigida al abogado elegido, recabando en ésta firma de recibido de conformidad si reside en el Distrito Federal. En caso contrario, se enviará por "correo certificado con acuse de recibo".

III.4.9.14 La copia de la carta al abogado se anexará a la documentación existente, para establecer vigilancia sobre el cheque pendiente de cobro.

III.4.9.15 Al lograrse el cobro de los cheques devueltos, que deberá ser invariablemente en efectivo o cheque certificado, se extenderá un recibo de cobro, sin entregarle el original al cliente, ya que a éste se le entregará únicamente el cheque respectivo.

El trámite del recibo es el mismo para cualquier cobro normal, excepto que el original se turnará al encargado del control de cheques devueltos, para que descargue el registro.

III.4.10 Recuperación de mercancías de crédito.

En los casos en que al presentarse a cobrar una factura al representante de ventas note que la situación económica del cliente es notoriamente mala y que, sin embargo, tiene aún existencias de nuestros productos, deberá recogerla y valorizarla con base en el estado que guarden y los precios vigentes, tra--

tándola como una devolución de mercancía y siguiéndose el trámite indicado para ello en el instructivo de crédito.

III.4.11 Control de reembolsos a clientes.

Los reembolsos de efectivo a clientes se les harán únicamente en los casos en que quede plenamente comprobado que el pago de una factura haya sido de más. Por ningún otro concepto se reembolsarán saldos a favor de clientes, incluyendo las devoluciones de mercancías.

El encargado de cuentas al revisar los estados de cuentas asignadas a las zonas que maneja, analizará todas y cada una de las partidas que muestren saldos a favor del cliente, determinando su origen y preparando una solicitud de cheque --- cuando el saldo sea superior a una cantidad previamente determinada, marcando la cuenta con lápiz en señal del reembolso efectuado.

Las cantidades inferiores a la suma acordada, se harán del conocimiento del representante, para que en el próximo cobro que le efectúe al cliente se lo descuente del total. Lo mismo se hará con los saldos originales por devoluciones de mercancía.

La solicitud de cheque será elaborada en original y dos copias y autorizada por el gerente de crédito y cobranzas, antes de turnarse al departamento de contabilidad o a la contraoría, en donde después de obtener la autorización final para la expedición del cheque, se distribuirá en la siguiente forma:

- Original para el departamento de contabilidad
- Primera copia para el departamento de procesamiento de datos, para cargar a la cuenta del cliente.
- Segunda copia para el departamento de crédito y cobranzas, para el expediente del cliente.

III.4.12 Control de cuentas vetadas

Por cuentas vetadas deberá entenderse aquéllas cuentas que en virtud de haber transcurrido el plazo máximo que otor ga la compañía para su pago en condiciones normales, se le cancela el crédito y se traspasa su saldo pendiente al grupo de cuentas vetadas.

El objeto de traspasar una cuenta a suspenso, es para que el departamento de crédito y cobranzas intervenga judi cialmente a través de abogados, para recuperar los saldos pendientes, o bien para obtener un certificado legal de la imposibilidad de realizar el cobro.

Estos traspasos se llevarán a cabo elaborando una nota de traspaso que revisará y firmará el jefe de departamento de crédito y cobranzas y que será turnada al departamento de procesamiento de datos para su registro.

La gerencia de crédito y cobranzas y la gerencia adminis trativa de ventas, por separado, ejercerán vigilancia y control sobre el saldo de la cuenta para depurarla periódicamen te, con base en un sistema previamente estudiado e implanta do.

III.4.13 Cobranza legal y bienes adjudicados en pago

La cobranza legal se llevará a cabo con todos los clien tes que lo ameritan por tener un saldo pendiente, que la com pañía esté corriendo el riesgo de perderlo si no se toma una acción judicial de cobro de manera enérgica, para lo cual el departamento de crédito y cobranzas tiene como responsabili dad la contratación de abogados en todo el país, debiendo e ejercer un absoluto control de las cuentas entregadas a éstos para su trámite judicial.

Por lo que se refiere al control sobre bienes adjudica- dos en pago, el departamento de crédito y cobranzas lo lleva rá recibiendo los bienes recogidos por los abogados, siguien do el procedimiento que se cita a continuación.

III.4.13.1 Formulará una nota de crédito por el valor en que se reciba el bien, misma que después de ser revisada y autorizada por la gerencia de crédito y cobranzas, se turnará al departamento de procesamiento de datos para que la opere en cuenta del cliente, dentro del grupo de cuentas vetadas, con cargo a una cuenta de control de los bienes adjudicados.

III.4.13.2 La nota de crédito deberá contener los siguientes datos:

- Descripción detallada del bien adjudicado
- Valor en que se recibe el bien
- Lugar y persona que lo custodiará
- Nombre del abogado que realice la cobranza
- Número del juicio en el que se logró la adjudicación, como pago del saldo a cargo del cliente.

III.4.13.3 Al venderse el bien adjudicado, se aplicará el importe a la cuenta de control o directamente a la cuenta del cliente, sino es llevada la cuenta de control.

III.4.13.4 Por la diferencia entre el saldo de la cuenta y lo recuperado en la venta del bien adjudicado, se solicitará castigo, como se menciona en el siguiente punto:

III.4.14 Castigos y recuperaciones

Los castigos de saldos de cuentas de clientes exclusivamente se presentarán para su autorización a la gerencia de finanzas o a la gerencia general cuando, después de haberse trasladado al grupo de cuentas vetadas, se hayan agotado todos los recursos para su recuperación. Quedarán reunidas por escrito en una forma de solicitud de castigo, que llevarán las firmas y razonamientos del porqué no pudo cobrarse por el representante, supervisor o gerente regional y crédito y cobranzas y/o gerencia de ventas.

Estos saldos se convierten en pérdida que la compañía absorbe, castigando los resultados obtenidos en el ejercicio y cargándolos a la cuenta de reserva para cuentas malas.

Si después de haberse castigado una cuenta incobrable debidamente documentada se recupera por la solvencia moral del cliente y porque se le hubiere localizado, se ingresará, haciendo la aplicación correspondiente para deshacer el movimiento contable original, marcado al expediente de crédito del cliente respectivo.

CAPITULO IV

RELACION Y UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO EN UNA EMPRESA DE FABRICACION DE DETERGENTES INDUSTRIA LES

IV.1 Ubicación del departamento de crédito y cobranzas.

IV.1.1 Ejemplo de diversos esquemas de organización

**IV.2 Relación del departamento de crédito y cobranzas con
otros departamentos.**

IV.1 Ubicación del departamento de crédito y cobranzas

Conforme se avanza en técnicas y estrategias comerciales, resulta más conflictivo cada día determinar la correcta ubicación del departamento de crédito en la Empresa.

La función del crédito y su buen uso, sigue adquiriendo mayor relevancia y en su consecuencia el ejecutivo que lo administra puede prepararse para así superarse y lograr el éxito en el desempeño de su puesto con entero conocimiento de la responsabilidad a su cargo. Su trabajo es indispensable para el mejor funcionamiento de los negocios y la seguridad de la empresa, por lo que deberá participar cada vez con mayor frecuencia en la toma de decisiones y asesorías.

Resulta difícil determinar con precisión y justicia la ubicación conveniente del departamento de crédito y cobranzas, pues to que depende en mucho al tipo y tamaño de la empresa y su sistema de operación, el mercado en que se desenvuelve, la competencia, el volumen de ventas a crédito, el plazo que concede, etc.

Analizando lo anterior, lo que resulta obvio es que el crédito, su otorgamiento y recuperación dependen fundamentalmente de la estrategia que ordena la Gerencia General en un momento determinado y sujetará según el caso a las condiciones financieras o comerciales que se establezcan.

El departamento de Crédito y Cobranzas puede estar a las órdenes de:

- Gerencia General
- Sub-Gerencia General
- Gerencia Administrativa
- Dirección Administrativa
- Dirección Comercial
- Tesorería
- Cualquier otra Dirección ó Gerencia

Se considera que en la actualidad la situación del departamento depende del criterio de la Dirección General de cada empresa, ésta debe determinar a su conveniencia la más correcta ubicación del mismo en base a la organización, características y necesidades propias.

IV.1.1 Ejemplos de diversos esquemas de organización:

Tipo "A"

Dependiendo de la dirección o gerencia general, existe un director comercial financiero y de este funcionario depende entre otros: la gerencia de ventas, la gerencia de crédito y el departamento legal o jurídico. La persona que realiza esta labor, además de ser magnífico director y promotor de ventas, debe ser experto economista y financiero.

El es quien señala la política de ventas y crédito evitando la pugna que suele existir entre ambas, fricción que frecuentemente se produce por tener dependencia distinta, por tener un criterio desigual y además, por no tener ambos conocimientos de los muchos problemas que existen. La gerencia general no siempre puede atender y resolver esta difícil situación y cuando lo hace tiende a inclinarse del lado comercial, por razones de productividad inmediata, logro de mercado y mayor distribución del producto o servicio según el caso.

Tipo "B"

Este tipo de organización es muy común en nuestro medio, el departamento de Crédito y Cobranzas depende de la dirección o de la gerencia general. Un alto ejecutivo administrativo tiene a su cargo el departamento jurídico y el departamento de crédito y cobranzas; éste a su vez maneja al jefe de cobranzas.

En otros casos similares, el departamento de cobranzas depende directamente del tesorero o contralor y no del gerente de crédito, aunque ambos, crédito y cobranzas siempre están ligadas entre sí.

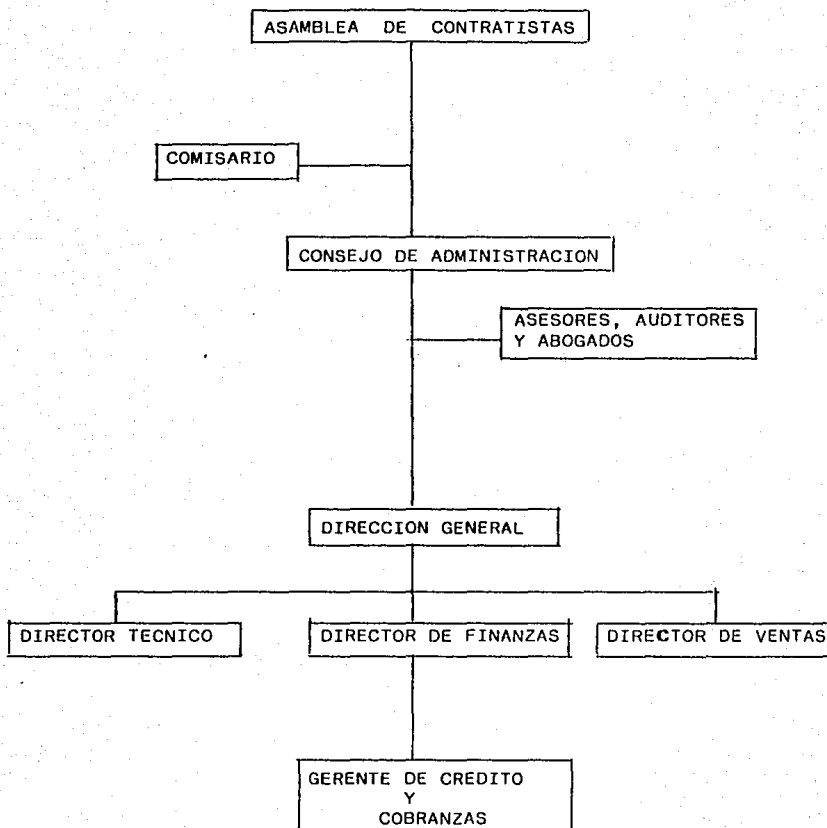
Tipo "C"

Es una organización industrial importante, se acostumbra que el gerente de crédito dependa directamente del Tesorero o Contralor, funcionarios administrativos.

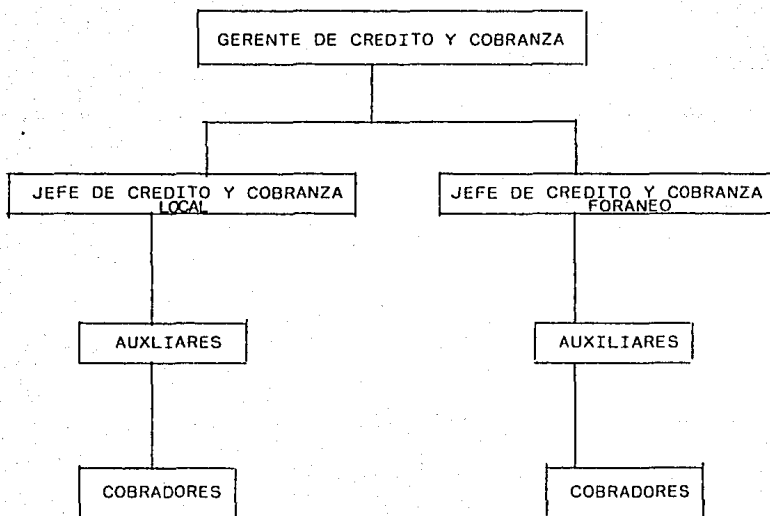
Del gerente de crédito dependen las secciones de cobranzas y legal.

Existe un departamento que está vinculado estrechamente al de crédito y éste es el de cartera. En algunos casos es el propio gerente de crédito o el jefe de cobranzas quienes tienen a su cargo depositados los documentos de la cartera de clientes de la empresa. Debe depender del tesorero o contralor la responsabilidad y vigilancia de éstas; como hemos visto, expresan diferentes ideas y cada empresa deberá decidir por sí misma cuál es la más conveniente para su administración, de acuerdo con sus propias necesidades, políticas y estrategias.

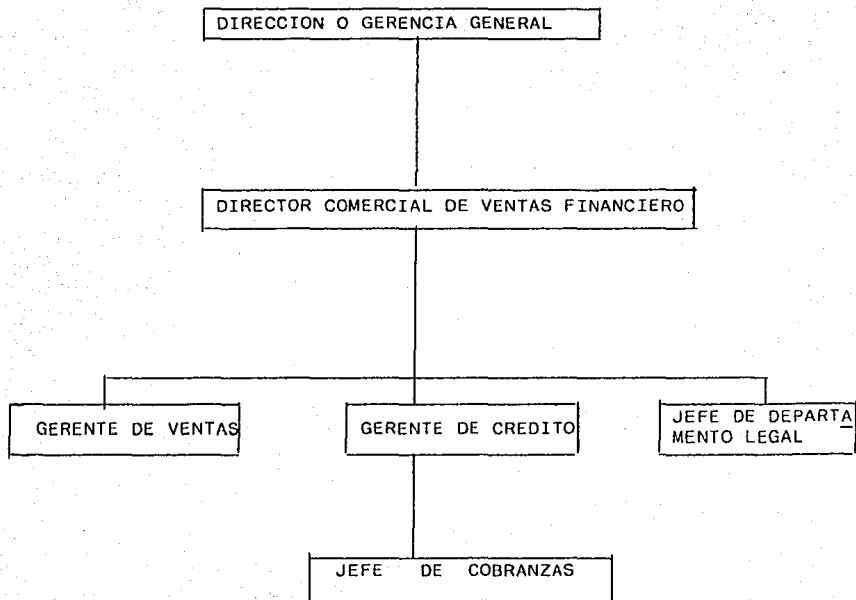
UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO
Y COBRANZA EN FUNCION A TODA LA
EMPRESA



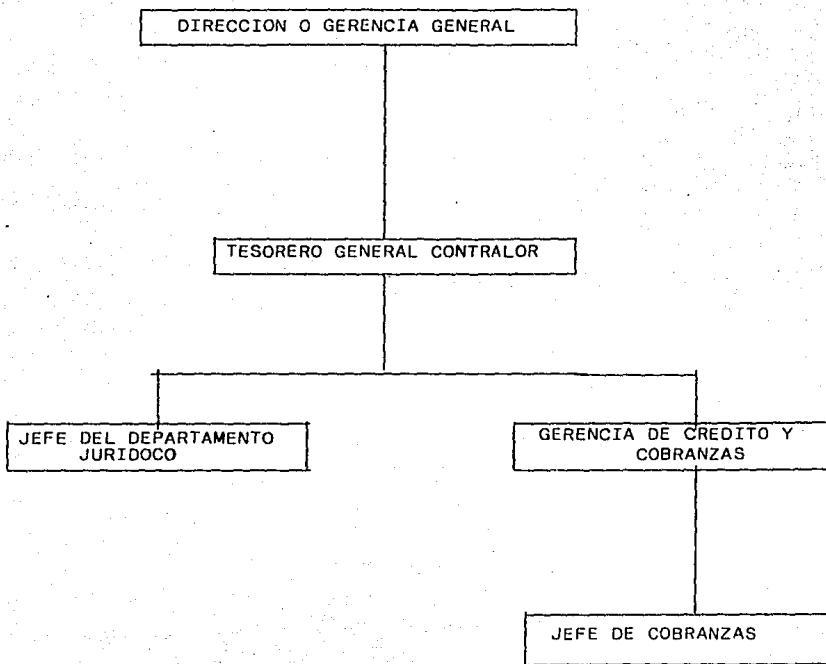
ORGANIGRAMA GENERAL DEL DEPARTAMENTO
DE CREDITO



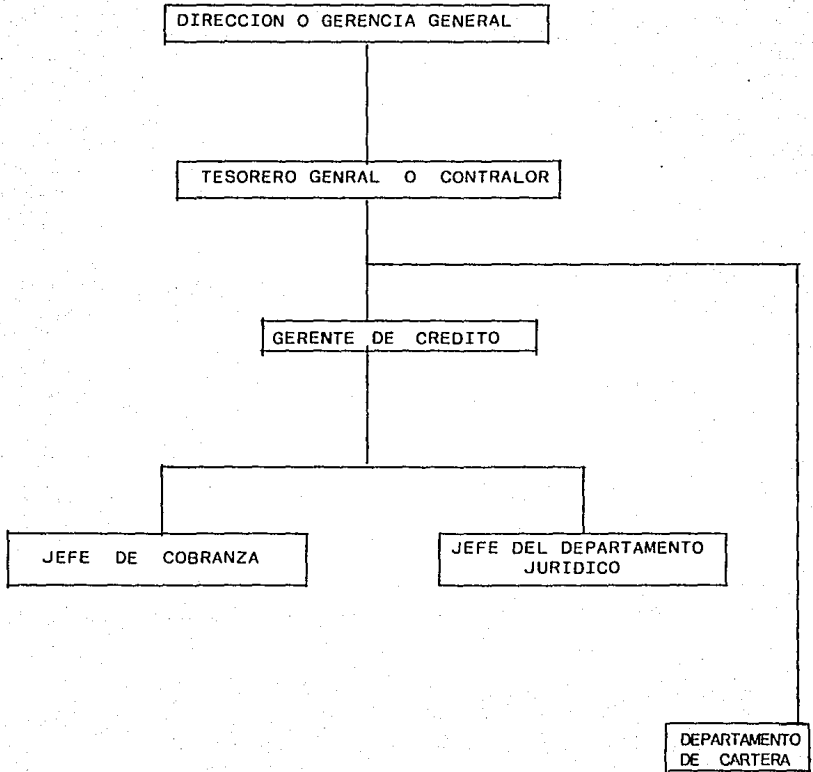
TIPO "A"



TIPO "B"



TIPO "C"



IV.2 Relación del departamento de crédito y cobranzas con otros departamentos

El departamento de crédito y cobranzas, como parte de un todo (empresa), no puede desempeñar su función aislada y sin la relación adecuada con los demás departamentos y actividades que integran la empresa. Se deberán establecer claramente las líneas funcionales de relación interdepartamental, así como los canales adecuados de comunicación que faciliten esa interrelación.

El departamento de crédito y cobranzas tiene una relación funcional con todos los departamentos de la empresa: con algunos de ellos esta relación es continua y reviste gran importancia.

El departamento de crédito debe organizarse en tal forma que toda la empresa reciba los máximos beneficios y experiencias de sus miembros, si se usa con acierto, el departamento de crédito y cobranzas deberá tener contacto con todas las funciones de un negocio.

Relación entre los departamentos de ventas, crédito y cobranza.

Del desarrollo de las relaciones de ventas-crédito, básico para el logro de los objetivos sociales, debe estar dirigido por una adecuada política gerencial, elaborada en un manual de operaciones o procedimientos de compra-venta a crédito y las bases adecuadas para el desarrollo de las necesarias relaciones entre los departamentos que tienen a su cargo.

¿Como se logran las relaciones interdepartamentales adecuadas? Básicamente en tres conceptos; comprensión, conocimiento y colaboración, que a su vez, son supuestos receptores de comunicación.

Comprensión. Es preciso comenzar con una actividad positiva que motive a la colaboración. Es muy importante la -- comprensión ya que fundamentalmente, el conocimiento debe ser directo tanto en función como entre las personas que lo desempeñan.

Conocimiento. Este debe extenderse a las políticas y objetivos de la empresa, en la medida que sea necesario.

Sin conocimiento no hay comprensión, y sin comprensión, no hay colaboración.

Colaboración. Donde mayor ayuda puede prestar crédito a ventas es la eliminación del obstáculo que una deuda vencida significa para nuevas operaciones. Al efecto, la labor de cobranza debe realizarse en tal forma que sin dejar de ser -- efectiva, no influya negativamente en el ánimo del cliente y consecuentemente, no deseé seguir tratando con la empresa.

Al se cobrada una cuenta debe dejarse abierto el camino para que el vendedor pueda, sin problemas intentar una nueva operación.

La colaboración de ventas a crédito debe plasmarse con:

Apoyo y respeto, del vendedor a la empresa, a sus políticas y a las condiciones de crédito fijadas; todo ésto facilita la cobranza al vencimiento.

Comunicación. La comunicación es la forma de establecer y mantener relaciones, y que produce siempre entre personas. en la relación ventas-crédito, para comunicarse es necesario establecer sistemas de conformación que empiecen por los objetivos de ventas y crédito, siga por las políticas, continúen con el desarrollo de las actividades y culminen con los resultados obtenidos.

El departamento de ventas sabe muy bien que mientras no -- se haya cobrado su importe, no es tal, y el departamento de -- crédito sabe que su función debe efectuarse de tal forma que -- no entorpezca a las ventas y conserve al cliente como tal.

La obtención de un buen volumen de ventas con el mínimo de pérdida y gastos depende de una decidida cooperación en-

tre funciones.

Ayuda del departamento de crédito y ventas.

El departamento de crédito puede ayudar al departamento de ventas y señalaremos algunas formas:

El conocimiento y la información que el departamento de -- crédito y cobranza tiene sobre la situación económica de los -- clientes deben emplearse para concertar el esfuerzo de ventas - en aquellos clientes que representan un riesgo de crédito favorable y evitar la gestión de ventas en aquellos que pudieran convertirse en fuente de pérdida por cuentas malas.

El conocimiento y la información que el departamento de -- crédito y cobranzas tiene acerca del giro de sus clientes, puede ser utilizado por el departamento de ventas sugiriéndole --- cuando y en qué lugares debe aplicar su gestión de ventas.

La información oportuna al Departamento de crédito y co---branza establece estrechas y cordiales relaciones con los clientes y desarrollo de esta función, contribuye a mantener relaciones cordiales con los clientes conservandolos como tales.

La colaboración no debe ser unilateral, también el departamento de ventas puede proporcionar fuentes de información al departamento de crédito; el vendedor visita con frecuencia al --- cliente y puede proporcionar información útil, como serían las referencias, estados financieros o cualquier situación anormal, como el paro de labores por huelga, escacés de materias primas, etc.

Relación con la función de finanzas y tesorería

El departamento de crédito es una fuente significativa de información financiera. El conocimiento que el Departamento de crédito y cobranzas posee sobre el giro de sus clientes se debe aprovechar para poder determinar las necesidades financieras de la empresa a corto plazo.

Las responsabilidades financieras del departamento de crédito y cobranzas comprenden la aprobación de créditos, aplicación de límites de crédito, la cobranza de la cartera y las operaciones relativas que incremente y conserven parte de los activos de la empresa.

Es necesario que el departamento de crédito y cobranzas estudie las condiciones y tendencias económicas, así estará en posición de proporcionar valiosa información a otros departamentos de la empresa.

Relación del departamento de crédito con el de compras y producción.

El comprador siempre está interesados en la calidad y el precio de los materiales comprados. La debilidad financiera de un proveedor puede, a la larga, interrumpir la producción de la propia empresa por la imposibilidad de abastecer lo solicitado en la cantidad y calidad solicitada. Por esa razón, la mayoría de las empresas investigan a fondo a sus proveedores más importantes. El personal de crédito está capacitado para juzgar la solidéz financiera de un proveedor, así como para obtener información sobre sus antecedentes y capacidades.

El departamento de crédito deberá recabar información del departamento de producción cuando éste tenga problemas en la fabricación de algún producto, dificultad en conseguir materias primas o cualquier otra causa que pueda parar o restringir al departamento de crédito, autorizar nuevos créditos, sólo aquéllos clientes que brinden mayor garantía, otorgar preferencia a esas solicitudes que contengan pedidos de otros productos, etc.

Relación con otros departamentos.

El departamento de crédito tiene contacto con otros muchos departamentos.

Las tarjetas o controles auxiliares de clientes se encuentran normalmente en el departamento de crédito, por lo que

normalmente en el departamento de crédito, por lo que se establece la necesidad de una estrecha colaboración con la organización contable para la conciliación y el control de cuentas y manejo de otros registros similares, además el departamento de crédito debe dar cuenta de los pagos recibidos, de las modificaciones a las ventas, cuentas incobrables, etc.

Por ser la verificación de las cuentas de clientes un procedimiento normal de auditoría, el departamento de crédito participa en esta actividad.

El departamento de crédito sostendrá frecuente contacto con el departamento o la asesoría legal de la compañía, ya que en algunos casos la recuperación de cuentas deberá efectuarse por procedimientos judiciales.

Con el departamento de embarque se deberá establecer la relación que permite al departamento de crédito garantizar la entrega de la mercancía al cliente evitando así cobrar alguna cantidad antes de efectuar la entrega, lo cual lesionará la situación del cliente.

La relación con el departamento de procesamiento de datos será necesaria sobre todo en una empresa grande, ya que tiene el departamento de crédito que contar con un sistema oportuno y fluido para obtener relaciones de cobranza, estados de cuenta, estadísticas de antigüedades de saldos, etc.

La función de crédito debe ir más allá de evaluar la capacidad económica del cliente y de recuperar cuentas por cobrar.

Por ello, en la organización del departamento debe preverse, además del personal y las instalaciones necesarias cualquier elemento adicional que permita desahogar otras responsabilidades.

La colaboración que el departamento brinde a otras funciones de la empresa puede ser tan importante para fijar el valor del departamento respecto a la empresa, como su actuación en relación con los créditos y las cuentas por cobrar.

CONCLUSIONES

Las siguientes conclusiones las daré a conocer enumerándolas ya que serían conclusiones de los diferentes aspectos que maneje.

- 1.- La amplia aceptación que han tenido las empresas actualmente por el crédito nos da la pauta de la necesidad de conducirse a un incremento de riqueza a pesar de la situación a la que estamos pasando todas las empresas y siento que ahora es cuando más auge tendría el crédito, claro con un estudio superior a los de años pasados para no caer en una carrera grande vencida.
- 2.- Siendo que el departamento de crédito y cobranzas no podrán nunca ser excluidos uno del otro aunque cada uno tenga sus propias reglas y objetivos.
- 3.- Es labor del departamento de crédito y cobranzas armonizar el mayor volumen de ventas con el mínimo de pérdidas incobrables para una mejor marcha de negocios.
- 4.- El crédito también es un agente de cambio porque permite el movimiento de fondos, aumenta la producción cuando lo emplea un fabricante y aumenta la capacidad de compra cuando lo emplea un cliente, por lo tanto, facilita su producción, intercambio y consumo de mercancías y así mejora el nivel de vida de la sociedad.
- 5.- Siendo un punto importante la investigación del crédito, ya que depende del buen funcionamiento, porque el resultado de nuestro negocio sería la consecuencia de una buena o mala investigación. Para obtener una buena y amplia información aplicaremos las técnicas de crédito más efectivas las cuales deberán ser obtenidas rápidamente y al menor costo posible, con base a esto, tendremos créditos más confiables y -

y de más fácil recuperación.

- 6.- En el departamento de crédito es muy importante tener políticas claras y escritas ya que una política equívoca en el crédito y la cobranza viene a constituir un problema - de tipo financiero al no poderse recuperar, algunos créditos conocidos dentro de los plazos establecidos, causando una inversión improductiva en cuentas por cobrar.
- 7.- Aún cuando la situación que guarden las cuentas por cobrar sean favorables para la empresa, es conveniente crear una reserva para cubrir el importe de los créditos de dudosa - recuperación como una medida preventiva de la política financiera de la empresa.
- 8.- Podría afirmar que las empresas en general tienen problemas importantes en su administración, en efecto, lo que se pretende con este sistema es:
 - a) Que la fuerza de ventas alcance sus objetivos
 - b) Que las pérdidas por concepto de crédito sean las mismas.
 - c) Que la recuperación de los créditos se logren precisamente con los plazos establecidos.

Partiendo de estas bases, estaremos en posibilidades de - surtir al mayor número de pedidos sin interrupción, pero con las medidas necesarias para proteger los intereses de la empresa.

B I B L I O G R A F I A

- 1.- MANUAL DE CREDITO Y COBRANZAS
Apuntes C.P.T. Alvarez José Luis
Seminario Crédito
Abril 1969

- 2.- ADMINISTRACION DE CREDITOS Y COBRANZAS
Claderon Juan Homero
Curso impartido en Marzo de 1977.
México, D.F. 1977

- 3.- CREDITO Y COBRANZA
Ettinger P. Richard
3a. Edicion en español
Junio 1970

- 4.- LEY GENERAL DE TITULOS Y OPERACIONES DE CREDITO
Leyes y Códigos de México
Editorial Porrúa, México D.F.
1977

- 5.- ADMINISTRACION DE CUENTAS POR COBRAR
Meza Hernández Edmud
Tesis profesional Universidad Autonoma de Guadalajara
1972

- 6.- EL PERFIL DEL EJECUTIVO DE CREDITO
Encuesta realizada por:
C.P.T. Montelongo Dionisio
Ballados Carlos
Zurita César
Noviembre 1972
- 7.- LOS PROBLEMAS DEL CREDITO Y LAS COBRANZAS EN MEXICO
Mosti Francisco H.
(Nuevo Manual del Gerente de Crédito)
Arte Publicitario, Comercial, S.A.
México D.F. 1974
- 8.- LA VENTA ORGANIZADA ES COBRANZA RELIZADA
Apuntes del Lic. Padilla German
3a. Convención A.N.E.C.I.C.
Junio 1972
- 9.- CREDITOS Y COBRANZAS
Richard Ettinger P. & Golieb David E.
Compañía Editorial Continental S.A.
México, D.F. 1974
- 10.- UN CONCEPTO DE PLANEACION DE EMPRESAS
Russell L. Ackoff
Editorial Limusa-Willey, S.A.
México, D.F. 1972

11.- INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA
ADMINISTRACION

Idalberto Chiavenato
Editorial Mc.Graw Hill
1986

12.- ADMINISTRACION BASICA

Rodas
Limusa
1984

13.- ADMINISTRACION DE EMPRESAS I Y II

Agustín Reyes Ponce
Limusa
1983