

870102

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION CONTABILIDAD
Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estructura y Funcionamiento Administrativo del Departamento
de Crédito y Cobranzas.

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

ARTURO JORGE DURON ALTAMIRANO

GUADALAJARA, JAL., 1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

- I N D I C E -

<u>CAPITULO</u>	<u>T E M A</u>	<u>PAGINA</u>
	INTRODUCCION	1
I	CONCEPTOS GENERALES	5
1:	<i>Conceptos y características principales del crédito.</i>	5
1.1	<i>Diferentes conceptos de la palabra <u>cre</u> <u>dito</u>.</i>	7
1.2	<i>Diferentes usos del crédito.</i>	8
1.3	<i>Ventajas y desventajas del crédito.</i>	8
1.4	<i>Tipos de crédito.</i>	9
1.5	<i>Créditos en cuenta abierta.</i>	10
1.6	<i>Créditos con garantía.</i>	11
II	ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE UN DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA	13
1.	<i>Organigrama.</i>	14
2.	<i>Descripciones de puestos.</i>	15
3.	<i>Requisitos del puesto.</i>	23
4.	<i>Sistemas Administrativos.</i>	25
4.1	<i>Control del crédito.</i>	27
4.11	<i>Autorización bajo la responsabilidad de una sola persona.</i>	27
4.12	<i>Selección cuidadosa de los clientes</i>	28

CAPITULOT E M APAGINA

4.13	Establecimiento de límites y condiciones del crédito.	31
4.14	Administración satisfactoria de los créditos concedidos.	32
4.15	Importe total del crédito.	33
4.2	Análisis de la estructura crediticia.	33
4.3	Control de la cobranza.	34
4.31	Obtener el pago y conservar el cliente.	34
4.32	Asignación de responsabilidades específicas	35
4.33	Formulación y envío mensual de estados de cuenta.	36
4.34	Procesación sistemática de saldos vencidos.	37
4.35	Evaluación del progreso de cobranza.	38
4.36	Cobranza en cuentas vencidas.	39
4.37	Suspensión del crédito en cuentas vencidas.	42
4.38	Prosecución de cobranza.	42
4.39	Recibos de cobranza.	42
4.40	Procedimiento de cobranza en cuentas antigüas.	43
4.41	Correspondencia de cobranza.	43
4.42	Telegramas.	45
4.43	Localización de clientes escurridizos.	45

<u>CAPITULO</u>	<u>T E M A</u>	<u>PAGINA</u>
4.44	<i>Acción legal para cobrar la cobranza.</i>	46
4.45	<i>Como utilizar la agencia de cobranzas.</i>	46
4.46	<i>Como cancelar las cuentas incobrables.</i>	48
III	1. CASO PRACTICO.	50
	CONCLUSIONES.	70
	BIBLIOGRAFIA.	72

H. JURADO REVISOR.

PRESIDENTE: L. A. E. Alejandro Bolaños Gol de Montes.

SECRETARIO: C. P. José Arzate Valadéz.

PRIMER VOCAL: L. A. E. Virginia Maricela Segura Martínez.

SEGUNDO VOCAL: L. A. E. Graciela Sotomartínez.

- INTRODUCCION -

INTRODUCCION

La función del departamento de crédito y cobranzas dentro de cualquier industria, 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 y el monto que representan, y por la otra a la situación económica por la que actualmente atraviesa nuestro país.

La inflación en nuestro país ha originado deficiencias en el suministro de insumos básicos, altos inventarios, problemas de transporte, disminución de la inversión privada, mayor desempleo; por lo que para la obtención de fondos, las empresas de manera constante recurren a la más directa, conveniente y barata fuente de recursos, o sea, la inmediata recuperación de sus cuentas por cobrar; esta situación debe provocar que los principales responsables de las finanzas de cada negociación, trabajen más estrechamente con los encargados del departamento de crédito y cobranzas y así poder conocer con todo detalle y oportunidad cada cuenta por recuperar, y también revisar y actualizar las políticas para establecer líneas de crédito adecuadas, de acuerdo a las necesidades de cada empresa y así poder lograr los fines que cada empresa persigue.

Es importante o interesante ver que el Licenciado en Administración y sus Servicios Profesionales se han diversificado en función a los conocimientos financieros, económicos y administrativos, de que dispo-

pone, con el fin de proyectarse adecuadamente con el medio que le rodea.

En virtud de lo anterior, la intención personal de formular este seminario de investigación, es motivar y dar a conocer un poco más a mis colegas principalmente, la importancia que representa la operación administrativa del departamento de crédito y cobranzas, como instrumento base para la superación de las empresas.

"El Crédito": Es la confianza del hombre en el hombre.

"La Cobranza": Es la respuesta a la confianza del hombre.

Arturo Jorge Durón Altamirano.

CAPITULO I

CONCEPTOS GENERALES

CONCEPTOS GENERALES

1.- CONCEPTO Y CARACTERISTICAS PRINCIPALES DEL CREDITO.

Es indudable que el crecimiento de los negocios en México y la falta de capitales hacen necesario el uso del crédito de una manera definitiva. Tampoco hay duda, ya que el uso immoderado del mismo, provoca en muchas ocasiones descalabros y fuertes pérdidas a las empresas que lo otorgan.

¿Qué es el crédito?

"La palabra crédito proviene de origen latino: CREDITUM, que significa confianza, o sea que crédito sin confianza es concenecebible y en los negocios es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios".

Casi todos los escritores que tratan el tema, tienen elaborada su propia definición, teniendo todas éstas validez en la usual literatura del crédito.

John Stuart Mill, en su "Economía Política", lo define como: "El permiso para usar el capital de otro". (1)

Analizando ésta definición, se encuentra un poco incompleta, en el sentido del uso de las palabras, pues nos habla del permiso de usar el capital de otro, arriesgando la persona que presta dicho capital a no recuperar lo prestado, pues no habla la definición de cómo o cuándo pagará dicho capital prestado. También habla de capital prestado, no especificando si éste capital se prestó en dinero, bienes o servicios.

Joseph French Johnson, en "El dinero y la circulación", lo define como:

(1) Ettinger Richard P. Golieb E. David, Crédito y Cobranza, Edit. Continental, pág. 5-1.

"El poder para obtener bienes o servicios por medio de la promesa de pago"... en una fecha determinada en el futuro.

Para mí, esta definición es más aceptada, pues habla de lo que se otorga el crédito, que se va a pagar en una fecha futura, o sea que habla de crédito como un derecho en el presente a pagarse en un futuro determinado.

George R. Terry, en su libro "Principios de Administración", define al crédito como la prerrogativa de comprar ahora y pagar en una fecha futura. Esta definición nos habla de comprar, sin especificar que es lo que se compra, si bienes o servicios, para ser pagados en una fecha futura. Richard P. Ettinger y David E. Golieb, en su libro "Créditos y Cobranzas", definen el crédito como la confianza dada o recibida a cambio de un valor. [1] Y dicen que el crédito coloca una obligación a pagar por el comprador y da el derecho de pago al vendedor.

Viendo estas definiciones anteriormente citadas, considero que el crédito se podría definir como la confianza que le otorga el vendedor a una persona (física o moral) llamada comprador, para que ésta adquiera bienes o servicios mediante la formal promesa de pagarlos en una fecha futura determinada.

El crédito también se podría definir en términos de sus funciones como un medio de cambio, puede ser llamado: "dinero futuro", como tal provee al elemento tiempo en las operaciones comerciales que hacen que un comprador pueda satisfacer sus necesidades presentes a pesar de su carencia o escasez de dinero para pagar en efectivo.

[1] Ettinger Richard P. , David E. Golieb, Crédito y Cobranza, Edit. Continental, pág. 4

1.1.- DIFERENTES CONCEPTOS DE LA PALABRA "CREDITO".

En la actualidad, en los negocios hay tres conceptos diferentes de la palabra crédito, que puede significar:

- a)- Una transacción a crédito.
- b)- Crédito establecido.
- c)- Instrumento de crédito.

En la primera, o sea en la transacción a crédito se implican los términos que comúnmente se usan como son: "Comprando a crédito", o "Extendiendo a crédito", o sea el cambio de un valor presente, por una promesa de pago en un tiempo especificado en el futuro.

En una transacción a crédito, el comprador (o deudor) demuestra su poder o influencia para obtener el permiso del vendedor (o acreedor) para usar su capital.

La terminación de la transacción se hace cuando el vendedor recibe el pago en el futuro y la obligación del comprador es la de pagar la deuda en el tiempo que haya designado en el momento de hacer la transacción.

La obligación de pagar es, moral y legal; y las leyes de nuestro país, previenen la acción legal en contra del deudor moroso.

En la segunda acepción, o sea en el crédito establecido, es cuando un crédito ha sido aceptado porque la palabra del comprador es buena y su capacidad para pagar es digna de confianza y les da derecho para ser creídas.

En la tercera acepción, o sea instrumento de crédito, es cuando hay una promesa de pago documentada que demuestra una transacción formal de crédito.

Los instrumentos más comunes de crédito son: Los cheques, los pagarés y

las aceptaciones mercantiles.

1.2.- DIFERENTES USOS DEL CREDITO.

El crédito se puede usar de las dos siguientes formas:

- 1)- Como un medio de cambio, puesto que cuando nos otorgan un crédito vamos a adquirir mercancías, dinero o algún servicio que se nos hace o se nos presta y la forma de pagar esa adquisición va a ser de una forma diferente.
- 2)- Como un agente de producción porque al venderse va a producir una utilidad y se va a seguir produciendo lo que se vendió (a crédito), para que se siga produciendo.

Cualquier comercio o industria que otorgue créditos hará que sus ventas aumenten, y esto hace que:

- a)- La oferta y la demanda sea más flexible.
- b)- Hace que el capital sea más productivo.
- c)- Acelera a la vez la producción y la distribución.
- d)- Aumenta el volumen de los negocios.
- e)- Facilita la transferencia de dinero.
- f)- Sirve para elevar el nivel del manejo de los negocios.

1.3.- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CREDITO.

El conceder crédito no es nada fácil, pues tiene sus ventajas y desventajas, muy importantes dentro de los negocios.

A continuación se mencionan algunas de las ventajas que trae el conceder créditos:

- a)- Se obtienen compradores leales que hacen probables las compras

repetitivas.

- b)- Se le concede al comprador la ayuda que necesita por no contar con efectivo al momento de hacer la compra.
- c)- Se hace frente a las condiciones de competencia que necesita tener frente a los demás negocios dedicados al mismo tipo de actividad (giro comercial).
- d)- Se conceden medios de pago prácticos y convenientes al comprador, no exigiéndole grandes sumas de dinero de inmediato.

Enseguida se mencionan algunas de las desventajas que trae el conceder crédito:

- a)- El capital invertido en el objeto del crédito queda comprometido y no puede usarse para otros propósitos a menos que se descuenten las cuentas por cobrar.
- b)- Se tienen costos de operación adicionales, pues hay mucho papeleo y deben llenarse muchos requisitos.
- c)- También por conceder crédito se sufren ciertas pérdidas, pues no todas las cuentas se pagan en su totalidad.
- d)- El conceder crédito es costoso por el índice de inflación que existe en nuestro país, lo caro del dinero.

1.4.- TIPOS DE CREDITO.

El tipo de plan de crédito adoptado por la empresa debe depender no solo de las necesidades del cliente y su capacidad de pago, sino también de la situación de la empresa con respecto a:

- Disponibilidad de capital de trabajo.
- Facilidades de cobranza.

- Prácticas crediticias locales.

La empresa deberá analizar su situación en relación a los recursos económicos propios, la facilidad de obtenerlos con intereses bajos - al sistema seguido de la cobranza, su efectividad a la necesidad de proceder a efectuar los cambios requeridos para ser manejados.

en general, se pueden otorgar los siguientes tipos de crédito:

- . Crédito en cuenta abierta (sin intereses ni recargos por servicios especificados).
- . Operaciones documentadas (letras o pagarés con intereses, provenientes de las ventas que pueden descontarse con bancas o financieras).

1.5.- CREDITOS EN CUENTA ABIERTA.

Como la mayoría de las empresas están primordialmente interesadas en las cuentas por cobrar provenientes de la venta, se le destina mayor espacio a este tipo de crédito. Las características especiales de otros tipos de crédito, los trataremos posteriormente.

"Y venta en cuenta abierta, es una especie de convenio entre caballeros".

(1).

El conceder créditos a 15, 20 ó 30 días a clientes solventes, que pagan al recibir su estado de cuenta, está reconocido como una benéfica práctica comercial. Sin embargo, el otorgamiento de este tipo de crédito - (en cuenta abierta), deberá ser rígidamente controlado dentro de ciertos límites, ya que la experiencia ha demostrado que muchos clientes -- que solicitan crédito no quieren o no pueden aceptar las condiciones de este tipo de crédito.

El otorgamiento de crédito en cuenta abierta sin ejercer un control sis

(1) Golieb E. David, Crédito y Cobros, Ed. Acrópolis, págo. 14.

temático, no solamente traerá como consecuencia pérdidas debidas a cuentas incobrables, sino que como frecuentemente sucede, tiene el efecto de disminuir el volumen de operaciones de la empresa, por congelar un elevado porcentaje del capital de trabajo, aún cuando posteriormente las cuentas son totalmente pagadas.

Deberán estipularse las condiciones de pago a todos los clientes en cuenta abierta. Una cuenta a 30 días no significa que el cliente recibe un plazo de 30 días en cada compra, sino que puede efectuar todas las compras que desee durante el mes, sin pasar el límite de crédito establecido previamente, debiendo efectuar el pago por el total de compras hechas durante el mes en el día señalado.

A los clientes que no puedan cumplir estas condiciones, no deberá concedérseles este tipo de crédito.

Es recomendable que el precio del producto, bien o servicio ofrecido al cliente, se tome en cuenta un costo adicional por concepto del tiempo que se financia al cliente, estando este ya incluido en el precio.

1.6.- CREDITOS CON GARANTIA.

Si un cliente solicita un crédito en cuenta abierta y existe alguna duda razonable acerca del cobro de la cuenta, se le deberá pedir al cliente una garantía o un aval.

Es importante asegurar adecuadamente una cuenta cuando aparentemente los cargos de una operación pueden llegar a exceder el límite establecido.

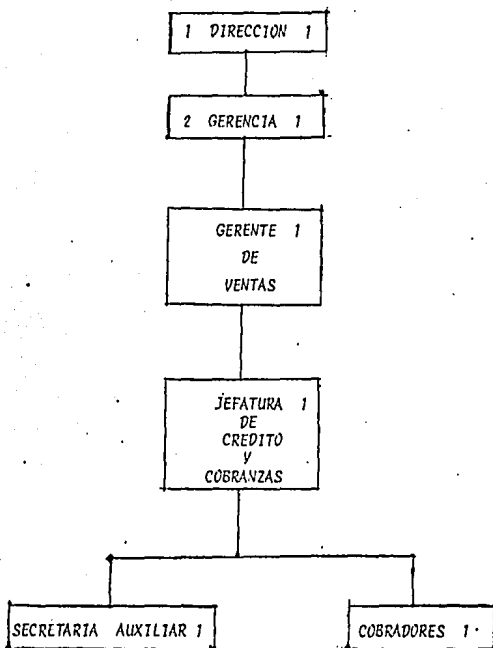
Como garantía puede pedirse al cliente la factura y además documenta-

ción que ampare la propiedad de lo vendido, o si el crédito es lo suficientemente amplio, bien puede pedirse una garantía de él o del aval.

CAPITULO. II

ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO
DE UN DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

- ORGANIGRAMA -



NOMBRE DEL PUESTO : JEFATURA DE CREDITO Y COBRANZAS.

JEFE INMEDIATO SUPERIOR : GERENTE DE VENTAS.

TRAMO DE CONTROL : 10 PERSONAS.

OBJETIVO DEL PUESTO : Controlar las actividades correspondientes a las ventas a crédito, análisis de crédito, otorgación de crédito y posteriormente lograr el cobro de las mismas dentro de los límites y políticas establecidas por la empresa.

DESCRIPCION GENERAL :

El jefe de crédito y cobranza es el encargado de analizar las posibles ventas a crédito que se puedan realizar y después de concedidos lograr el cobro oportuno de las ventas realizadas, dentro de estas actividades se encuentran englobadas un sin número de controles que es necesario realizar con el fin de lograr el objetivo del puesto.

Una de sus principales actividades es el supervisar que las personas que integran el departamento cumplan con las funciones encomendadas a ellos, a efecto de lograr el buen funcionamiento del mismo.

DESCRIPCION ESPECIFICA :

ACTIVIDADES DIARIAS.

- a) Autorizar o negar créditos solicitados, comentando con la gerencia las bases sobre las cuales se tomaron las determinaciones.
- b) Custodiar documentos originales a cargo de clientes, que sean guardados en cajas metálicas o en cajas de seguridad.
- c) Recibir documentación a cargo de clientes por ventas a crédito, que

se anexará a los reportes diarios de ventas.

- d) Supervisar al personal de su departamento.
- e) Entregar personalmente a los cobradores, los documentos que deban ser dedicados al cobro diariamente.
- f) Recibir de los cobradores documentos no cobrados, avisos entregados a clientes y hacer aclaraciones en las relaciones de cobranza.
- g) Vigilar que los descuentos otorgados a clientes vayan de acuerdo con la política establecida.
- h) Atender a clientes en asuntos relacionados con la cobranza.
- i) Seleccionar la documentación que deba ser enviada al cobro.
- j) Comprobar referencias de clientes, telefónica o personalmente en aquellos casos en que la premura de la autorización del crédito lo requiera.
- k) Gestionar cobros y pagos con inspecciones de garantía, efectuadas por cuenta de otras agencias.
- l) Entrega de documentación (facturas) una vez que el cliente ha terminado de pagar su operación.

ACTIVIDADES SEMANALES.

- a) Mantener contacto constante con abogados, sobre la situación legal de cuentas en litigio.
- b) Revisar periódicamente junto con un auxiliar las cuentas de clientes, firmando la memoranda dirigida al departamento de contabilidad, en la que se soliciten ajustes de estas cuentas, previa aprobación de la gerencia.

ACTIVIDADES MENSUALES .

- a) Fijar la política para la organización de créditos, de acuerdo con la gerencia.
- b) Analizar periódicamente la actuación de los clientes para aumentar - o restringir créditos.
- c) Realizar cotejo físico de los documentos contra los auxiliares.
- d) Examinar mensualmente el análisis de la cartera, conjuntamente con un auxiliar, a efecto de someterla a la consideración de la gerencia para tomar medidas adecuadas.
- e) Proporcionar informes solicitados por la banca y el comercio sobre clientes del negocio en reciprocidad de los informes recibidos.

Estas funciones personales, han sido elaboradas en forma enunciativa, tomando en consideración las necesidades mínimas, por lo que en el curso normal de las operaciones y funciones no previstas será necesario adicionarlas de acuerdo a las necesidades de la empresa.

NOMBRE DEL PUESTO : SECRETARIA AUXILIAR DEL DEPARTAMENTO.

JEFE INMEDIATO SUPERIOR : JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS.

TRAMO DE CONTROL : CERO.

OBJETIVO DEL PUESTO : Auxiliar al jefe de crédito y cobranza en las actividades que éste realiza.

DESCRIPCIÓN GENERAL :

La secretaria auxiliar es la encargada de ayudar y soportar al jefe en las variadas actividades que éste realiza, con el fin de aliviar la carga de trabajo del mismo, realizando actividades de archivo, mecanografiado, emisión de estados de cuenta, memorandas y realización de registros.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA :

ACTIVIDADES DIARIAS.

- a) Mantener al día el archivo cronológico de vencimientos.
- b) Informar al jefe del departamento cuales son los documentos que deben ser entregados a cobradores al día siguiente.
- c) Atender a clientes en asuntos relacionados con cobranzas pero siempre preconsultando al jefe del departamento cualquier solución.
- d) Auxiliar al jefe de departamento a recibir la documentación a cargo de clientes que se encuentra anexa en los reportes diarios de ventas.
- e) Formular mecanográficamente los documentos a cargo de clientes.
- f) Recibir correspondencia de instituciones de crédito por rescate de -

- documentos, entregar los originales al jefe del departamento y turnar la correspondencia al departamento de contabilidad para la elaboración de asientos contables.
- g) Expedir memoranda al departamento de contabilidad formular asientos originados por ajustes a las cuentas de clientes.
 - h) Preparar la documentación especial para su descuento en las financieras.
 - i) Auxiliar eventualmente al jefe del departamento en la entrega de documentación (facturas de clientes que han terminado de pagar su operación.
 - j) Formular mecanográficamente la correspondencia interior y para los clientes de acuerdo con indicaciones del jefe del departamento.
 - k) Calcular los intereses moratorios a cargo de clientes.
 - l) Controlar las copias de los documentos que constituyen la cartera vencida.
 - m) Controlar la documentación al cobro.
 - n) Controlar la documentación en poder de abogados y formular la relación mecanográfica para su envío.
 - ñ) Formular y mantener al día el directorio de firmas autorizadas para solicitar créditos y ordenar trabajos, de clientes que son personas morales.
 - o) Formular mecanográficamente memoranda al departamento de contabilidad por pago de clientes sobre documentos descontados para proceder al resto de los mismos. También formular avisos de todas aquellas situaciones en que sea necesario que intervenga otro departamento de crédito y cobranza.

p) Mantener al día el archivo de clientes demandados.

ACTIVIDADES MENSUALES.

a) Revisar y enviar los estados de cuenta a clientes que lo soliciten.

Estas funciones personales, han sido elaboradas tomando en consideración las necesidades mismas, por lo que en el curso normal de -- las operaciones, todas aquellas funciones no previstas, será necesario adicionarlas, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

NOMBRE DEL PUESTO : COBRADORES DEL DEPARTAMENTO.

JEFE INMEDIATO SUPERIOR : JEFE DE CREDITO Y COBRANZA.

TRAMO DE CONTROL : CERO.

OBJETIVO DEL PUESTO : Realizar los cobros de las ventas a créditos dentro de los límites del crédito, preestablecidos por el jefe del departamento, con el fin de terminar el ciclo de la venta, e efecto de que se cumplan los objetivos de la empresa.

DESCRIPCION GENERAL :

El cobrador se encarga primeramente de llevar a revisión las facturas en determinados casos, y de lograr el pago del cliente a la empresa por los servicios prestados por la misma.

DESCRIPCION ESPECIFICA :

ACTIVIDADES DIARIAS.

- a) Presentarse diariamente por la mañana al jefe del departamento para recibir los documentos a cobrarse en el día.
- b) Realizar gestiones de cobro de todos los documentos recibidos.
- c) Entregar a la cajera diariamente el producto de los cobros efectuados recabando de ella la certificación en la copia de la relación de cobranza.
- d) Entregar al jefe del departamento los documentos no cobrados y la copia de la relación diaria de cobranza.
- e) Presentar copias de aviso de cobro entregados a clientes cuando -

no haya obtenido el pago.

f) Informar de las gestiones realizadas y las razones por las que no se obtuvo el pago de los documentos.

Estas funciones personales, han sido elaboradas tomando en consi-
deración las necesidades mínimas, por lo que en el curso normal de --
las operaciones, todas aquellas funciones no previstas, será necesari-
o adicionarlas de acuerdo a las necesidades de la empresa.

REQUISITOS DEL PUESTO DE JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRAN

ZA.

EDAD: Puede oscilar entre 25 y 50 años de edad.

SEXO: De preferencia masculino.

ESCOLARIDAD: Estudios Profesionales.

EXPERIENCIA: 5 años.

HABILIDADES: La persona a ocupar un puesto de este tipo, necesita ser hábil en el trato con las personas, en el manejo de cifras y cantidades de una manera rápida y eficiente, y el analizar fácilmente las intenciones de una persona.

CONOCIMIENTOS: Es necesario que conozca y tenga una vasta experiencia -- en la función de ventas, de manejo de personal, computación, de costos y finanzas, y preferiblemente que hable -- dos idiomas o más.

REQUISITOS DEL PUESTO DE SECRETARIA AUXILIAR DEL DEPARTAMENTO.

EDAD: Puede oscilar entre 20 y 35 años de edad.

SEXO: Femenino.

ESCOLARIDAD: Preparatoria y un tipo de estudio en el que se haya capacitado para ejercer la función de secretaria.

EXPERIENCIA: Mínima de 2 años.

HABILIDADES: Debe tener habilidad mecanográfica, ser bastante organizada y con habilidad para manejar archivos, tener buen -- trato personal, y tener carisma.

CONOCIMIENTOS: Conocer el manejo de computadoras, y en general de todas aquellas funciones que realiza una secretaria ordinaria--

mente.

REQUISITOS DEL PUESTO DE COBRADOR DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y CO---

BRANZAS.

EDAD: Puede oscilar entre 25 y 35 años.

SEXO: Masculino.

ESCOLARIDAD: Preparatoria.

EXPERIENCIA: 2 años como mínimo.

HABILIDADES: Habilidad en el trato con las personas, buena presentación, constar con tenacidad.

4. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

Dado que las funciones de crédito y cobranza son fundamentales e inseparables, cada una de ellas tiene a su vez cuatro aspectos fundamentales:

CREDITO.

- Autorización bajo la responsabilidad de una sola persona.
- Selección cuidadosa de los clientes.
- Establecimiento de límites y condiciones de crédito.
- Administración satisfactoria de los créditos concedidos.

COBRANZAS.

- Asignación de responsabilidades específicas.
- Formulación y envío mensual de estados de cuenta.
- Prosecución sistemática de saldos vencidos.
- Evaluación del progreso de la cobranza.

El otorgamiento de crédito, que es una función necesaria en los negocios modernos, estimula las compras de los clientes y ayuda así al desarrollo de una clientela estable, la cual lleva a incrementar las utilidades de la empresa.

El crédito deberá otorgarse inteligentemente después de un amplio y detenido análisis de la situación del cliente y los cobros deberán efectuarse con rapidez a fin de que el volumen adicional de ventas a crédito no sea obtenido sacrificando utilidades y hasta capital.

Cierto grado de riesgo es adquirido cuando se concede crédito a los clientes. El grado de riesgo depende del cuidado y buen juicio ejercitado

do en el otorgamiento del crédito y en los métodos empleados en obtener los pagos a su vencimiento. Es cuestión de establecer y seguir una política clara y definida respecto a la concepción de créditos para lograr que sea un negocio productivo.

Una política inadecuada, demasiado liberal para otorgar crédito conducirá a sufrir pérdidas elevadas por cuentas incobrables y consecuentemente a una disminución del capital de trabajo. Por lo contrario, una política estrecha impedirá realizar operaciones que no dejen un buen margen de utilidad.

Es muy importante analizar las condiciones para conceder crédito.

"Una empresa que funciona, otorga crédito a sus clientes y tal vez a los proveedores, y recibe crédito de los proveedores y anticipos de los clientes; como resultado neto, la empresa puede otorgar u obtener crédito comercial". (1)

Un uso importante del crédito es la facilidad que tiene un cliente de efectuar un pago mensual o quincenal por el total de las compras efectuadas en el mes anterior. Otro uso del crédito es el de permitir a los clientes hacer sus compras (las cuales posiblemente no podrían efectuar al contado), de acuerdo con sus ingresos futuros.

Las dos clasificaciones descritas deben ser manejadas en forma diferente, pero ambas representan operaciones que pueden rendir importantes utilidades.

El crédito es utilizado frecuentemente como un instrumento para atraer clientela. Por lo tanto, es necesario que se elabore un plan de crédito atractivo, a fin de obtener y aún mejorar su participación en la empresa. Muchos de los errores que se cometen al otorgar créditos, pueden --

(1) Confalonieri Antonio. "El Crédito Industrial", Editorial Continental Pág. 19.

ser evitados estableciendo un procedimiento que cuente con las adecuadas garantías.

4.1.- CONTROL DE CREDITO.

El otorgamiento de crédito deberá estar regido por cuatro reglas básicas, que son las siguientes:

- a)- Autorización bajo la responsabilidad de una sola persona.
- b)- Selección cuidadosa de los clientes.
- c)- Establecimiento de límites y condiciones de crédito.
- d)- Administración satisfactoria de los créditos concedidos.

4.1.1.- Autorización bajo la responsabilidad de una sola persona.

La mayor parte de las empresas están de acuerdo en que solo una persona deberá estar autorizada para conceder créditos.

No es recomendable permitir que el personal de ventas apruebe las solicitudes de crédito, ya que se puede dar el caso de que interesados en realizar las ventas, acepten malos clientes, o bien, impongan a un buen sujeto de crédito negándosele.

La necesidad de hacer una buena selección del Jefe de crédito es muy importante, porque él podrá trabajar con efectividad sólo si sus decisiones son finales. Su coordinación con la gerencia es indispensable, porque así nadie de la empresa podrá modificar sus decisiones en asuntos de crédito. De otra forma, el Jefe de crédito perderá su efectividad y pensará que la responsabilidad de conceder créditos le ha sido quitada y otorgada a la persona que modificó su decisión.

Como previamente se estableció exclusivamente aprobar los créditos, y a menos que esa persona se encuentre fuera de la empresa en horas de oficina, no se concederán créditos temporales.

La autorización de aceptar cheques personales, deberá delegarse al Jefe de crédito, el cual tomará todas las precauciones posibles para investigar la aceptabilidad de un cheque presentado para pago.

4.12.- Selección cuidadosa de los clientes.

Se llevará un tarjetero con la información obtenida de todos los clientes que han demostrado "C" del crédito:

- Conducta e historial de pago satisfactorios.
- Capital suficiente para cubrir sus deudas.
- Capacidad de trabajo suficientes ingresos para hacer frente a sus obligaciones.

Los nombres de los clientes que han manejado su cuenta satisfactoriamente en el pasado y que son sujetos de crédito, deberán ser inscritos en un tarjetero en orden alfabético (Una tarjeta por cada cliente).

Cuando se trate de nuevos clientes, de los que no existe experiencia previa, se efectuará una investigación razonable. El solicitante deberá llenar una forma particular de solicitud de crédito, ya que estará más dispuesto a dar información personal que a responder algunas preguntas verbales. El solicitante deberá llenar la solicitud y firmarla con propósito de identificación. La firma obliga también al solicitante a de-

clarar la verdad y provee una obligación moral de cumplir las condiciones del crédito en cuenta abierta.

Los siguientes puntos deberán considerarse a fin de disminuir los riesgos de crédito:

- a)- La edad de los clientes más estables es entre 35 y 65 años.
- b)- Las personas casadas son generalmente mejores sujetos de crédito.
- c)- Antigüedad en el empleo de cinco años o más, significa menor riesgo; menos de dos años, requiere precaución.
- d)- El monto de sus ingresos mensuales y/o anuales en relación directa con el crédito solicitado.

Los mejores sujetos de crédito son:

- Profesionistas.
- Personas morales.
- Ejecutivos.
- Técnicos y oficinistas.

Los sujetos de crédito peligrosos son todas aquellas personas que no sean estables económicamente.

é) El cliente deberá llenar una solicitud de crédito

- f)- Para propósito de futuras identificaciones, haga que el cliente firme la solicitud. En este momento, la atención de dicho cliente está dirigida a las condiciones del crédito consignadas en la parte superior de la solicitud.

La solicitud de crédito le sirve a la empresa en tres formas muy importantes:

- 1.- Como base para conceder el crédito.

- 2.- Como una referencia permanente. (archivo alfabético) para un manejo inteligente de conrabza.
- 3.- Como una fuente de información permanente para buscar posibles cuentas morosas.

Las referencias personales pueden usarse como posibles clientes de la empresa, o también estas referencias pueden ayudar bastante a localizar clientes cuyas cuentas se han vencido y no se han pagado.

El Jefe de crédito no deberá dar su visto bueno a ninguna solicitud de crédito, hasta que el procedimiento de crédito implantado por la empresa haya sido debidamente cumplido.

El procedimiento deberá incluir un reporte confidencial de crédito de cada nuevo cliente. Estos reportes de crédito están disponibles a través de las asociaciones de crédito, las cuales proveen la información necesaria concerniente a la capacidad de pago y otros importantes datos, todos aquellos relacionados con aquellas situaciones financieras personales del cliente. También esta información puede obtenerse de los bancos e instituciones financieras, que descuenten los documentos provenientes de ventas efectuadas a plazos.

Ocasionalmente un nuevo cliente puede insistir en que su compra sea manejada como cargo en cuenta abierta, sin demora y si se requiere mucho tacto para evitar un disgusto por parte del cliente, hágalo.

Deberá explicársele que tal acción no es posible porque la empresa sigue una definida práctica crediticia, dentro de ciertas

normas de Ética.

La experiencia ha demostrado que los clientes que se molestan o se refusan a llenar cualquier solicitud de crédito, generalmente están tratando de ocultar un mal cumplimiento en sus créditos.

LAS PERSONAS QUE SON BUENOS SUJETOS DE CREDITO
ESTAN ACOSTUMBRADAS A LOS PROCEDIMIENTOS NORMA
LES DE CREDITO.

Investigue la información suministrada por el solicitante a fin de determinar si es o no un buen sujeto de crédito. Generalmente las investigaciones son hechas mediante llamadas telefónicas. Para la confirmación de las referencias comerciales, se debe usar un cuestionario de investigación comercial.

4.13.- Establecimiento de Límites y Condiciones de Crédito.

Se debe establecer un límite a cada cliente, tanto en la cantidad como en el tiempo, a fin de mantener el crédito individual dentro de los límites razonables de acuerdo con su capacidad de pago.

Las seis preguntas principales que el vendedor se hace a sí mismo sobre cualquier presunto comprador son:

- a)- ¿Cuál es su reputación?
- b)- ¿Cuál es su habilidad?
- c)- ¿Cuál es su experiencia?
- d)- ¿Cuáles son sus recursos financieros?
- e)- ¿Cuáles son sus antecedentes?
- f)- ¿Cuáles son sus perspectivas? [1]

[1] Golieb E. David, Créditos y Cobros, Ed. Continental, Pág.3.

Normalmente la cantidad señalada como límite, se estimará adecuadamente para cubrir las necesidades mensuales. Siguiendo este procedimiento se evitará una situación embarazosa.

La situación financiera, los ingresos, etc., de cada cliente varían considerablemente. Es obvio que se le puede otorgar más crédito a unos que a otros. Este hecho no puede ser ignorado si se quieren manejar las operaciones de crédito sobre una base firme y sana. Por consiguiente, se establecerá un límite de crédito a cada cliente en su tarjeta de crédito y también en su hoja de mayor, para evitar la posibilidad de que el cliente sobrepase su límite.

Como norma, las obligaciones crediticias mensuales en la cuenta corriente del cliente, no deben exceder de dos semanas de su sueldo.

4.14.- Administración Satisfactoria de Los Créditos Concedidos.

Se deberá elaborar y distribuir a los diferentes departamentos de la empresa listas de clientes de la misma a quienes se les tiene otorgados créditos, detallando: nombre, dirección, límite y condiciones del crédito,

No se autorizarán créditos a los clientes sin antes verificar la lista de clientes con crédito, para determinar o consultar el saldo actual del crédito que tiene el cliente. Con respecto a esto, deberá ponerse una señal a aquellos clientes con saldo vencido y no liquidado. Cuando un cliente no ha efectuado su pago total como quedó convenido, no se le dará más crédito hasta que liquide su saldo.

Es necesario que todos los cargos a clientes procedentes de ventas o servicios se contabilicen diariamente en las tarjetas de clientes co-

irrespondientes y se consulten las veces que sea necesario a fin de evitar que se sobrepasen en sus límites.

La persona responsable de contabilizar estas cuentas deberá comunicar inmediatamente al departamento de crédito y al Gerente de servicio -- cuando el saldo de un cliente exceda el límite fijado.

4.15.- IMPORTE TOTAL DEL CREDITO.

El importe total de cuentas por cobrar procedentes de la venta, no deberá exceder a un mes de venta de los mismos renglones. Un análisis - del estado financiero nos mostrará la situación actual. El importe de los saldos vencidos servirá para medir la efectividad del sistema de cobranzas y también para evaluar las prácticas empleadas en el otorgamiento de los créditos.

4.1.- ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA CREDITICIA.

El paso más importante en la valoración y análisis de la estructura actual crediticia, es la de clasificar cada uno de los clientes que tienen crédito en la empresa. Esto puede hacerse mediante la forma denominada: "Análisis mensual de cuentas por cobrar", para prevenir posibles errores. El trabajo extra requerido para clasificar las cuentas, no debe importar.

El uso cuidadoso del análisis de cuentas por cobrar, es muy importante. Las cantidades vencidas se clasificarán de acuerdo a su antigüedad.

Después de que las cuentas han sido clasificadas en el "Análisis de -- cuentas por cobrar", cada cuenta debe ser analizada y se debe tomar una

decisión sobre:

Se continúa el crédito o,
Se coloca al cliente bajo la base de contado debido a la morosidad en el pago y a su discutible capacidad de pago. El cambio de tipo de crédito deberá aparecer en la tarjeta del cliente, y así como en la actual lista de clientes con crédito.

La antigüedad de las cuentas nos señalan las que resultan costosas a la empresa, bajo los siguientes conceptos:

- a)- Congelando capacidad de trabajo.
- b)- Haciendo que los clientes morosos efectúen sus compras en otro lugar por temor a la reclamación del pago de la deuda.
- c)- Restringiendo el efectivo, haciendo necesario obtener préstamos con el consiguiente pago de intereses.
- d)- Gastando considerable tiempo y dinero en la obtención del pago.
- e)- Perdiendo no solo la utilidad en una cuenta incobrable, sino también el costo de lo vendido.

4.3.- CONTRA DE LA COBRANZA.

En pocas palabras, la base de un buen sistema de cobranzas se reduce a lo siguiente:

4.31.- Obtener el Pago y Conservar al Cliente.

La importancia de un buen sistema de cobranzas está enfatizada por el-

disminuir en valor las cuentas vencidas.

Los siguientes 4 pasos proporcionarán la máxima efectividad y eficiencia en la cobranza:

- 1).- Asignación de responsabilidades específicas.
- 2).- Formulación y envío mensual de Estados de Cuenta.
- 3).- Prosecución sistemática de saldos vencidos.
- 4).- Evaluación del progreso de la cobranza.

4.32.- Asignación de Responsabilidades Específicas.

Como en la concesión del crédito, la responsabilidad de las cobranzas debe ser delegado en una sola persona, usualmente la misma persona que aprueba los créditos maneja también la cobranza, y esta persona se encuentra capacitada para asegurar el cobro de una o varias cuentas y dirigir las actividades de los cobradores. Es aconsejable obtener fianzas para estos empleados.

En asuntos de cobranza, es importante que la persona responsable esté facultada para efectuar la toma de decisiones finales. Los jefes de los otros departamentos, no tendrán autorización para modificar, aunque sí para coordinar las condiciones que han sido fijadas por el jefe del departamento de crédito y cobranza.

Si un cliente recurre a la empresa para que le sea concedido un plazo para liquidar la cuenta, la empresa con mucho tacto deberá pasar el asunto a la persona que sea responsable de la cobranza.

El jefe de crédito y cobranzas deberá estar facultado para aprobar dichos cambios, ya que si no lo hace así, el cliente puede menospreciar cualquier intento que se haga para cobrar su cuenta.

La empresa, a través de su dirección y de la Gerencia, debe considerar la importancia de mantener trabajando al máximo su capital de trabajo y reconocer la importancia de los esfuerzos para lograr una cobranza rápida, efectiva y total de las cuentas.

Así también debe vigilar personalmente el cumplimiento total de las actividades de cobranza, de la misma manera que dirige los esfuerzos del Gerente de Ventas, o de alguna otra parte del negocio donde esté invertida una gran cantidad de capital de trabajo.

4.33.- Formulación y Envío de Estados de cuenta Mensuales.

Se deben enviar oportunamente los Estados de Cuenta mensuales a los clientes. Muchos de ellos llegan a ser morosos solamente por no haber recibido puntualmente sus Estados de Cuenta.

Muchos clientes que tienen varios créditos en cuenta abierta, avestumburan pagar sus cuentas dentro de los 10 primeros días del mes.

Dependiendo del tipo de empresa, la cantidad de dinero adeudada y el tipo de producto que sea, será la forma de mandar los Estados de Cuenta. Si el cliente recibe su Estado de cuenta después de estos días, usualmente suceden dos cosas: El cliente no está en posibilidades de hacer el pago o lo hace a un lado pensando: "Lo hago después". Así, la propia empresa origina que las cobranzas sean deficientes y que la recaudación sea mínima.

Las historias de clientes morosos señalan el hecho de que han recibido tardamente el Estado de cuenta, y no que lo hayan olvidado o perdido. Cuando reciben el siguiente Estado de cuenta, una de las siguientes circunstancias pueden retardar el pago:

- a).- El cliente no recuerda el pago.
- b).- El cliente es incapáz de localizar la nota original.
- c).- El cliente se molesta por recibir un Estado de Cuenta tardía mente, creyendo que ya había liquidado la anterior.

Es entonces imperativo que los Estados de cuenta, completos y detallados sean enviados a los clientes el día primero o segundo de cada mes, No debe aceptarse ninguna excusa de que no sea ésto posible, porque mí les de empresas lo están haciendo. Es mejor cerrar los libros unos días antes del fin de mes, para permitir que los Estados de Cuenta se en vlen oportunamente si se requiere cerrar libros antes del fin de mes, - debe consignarse así en el Estado de Cuenta.

Los Estados de cuenta (de preferencia para ser usados en sobres con ven tanilla), deben contener la siguiente información:

- a).- Saldo anterior.
- b).- Cargos habidos en el mes.
- c).- Abonos efectuados en el mes.
- d).- Saldo actual.
- e).- Condiciones especiales, si las hay.

La experiencia ha demostrado que se incrementan considerablemente los cobros, enviando junto con el Estado de cuenta un sobre rotulado previamente.

4.34.- Prosecución Sistemática de Saldos Vencidos.

Una empresa que encamina sus esfuerzos a obtener el pago oportunamente gana el respeto de sus clientes. Indudablemente la regularidad y la per sistencia en lograr el cobro, son los requisitos más importantes para -

obtener beneficios en la labor de cobranza.

Contrariamente a lo que se cree, la incapacidad de pago no es la causa principal para no pagar, sino la falta de deseo de pagar. Consecuentemente, al cliente deberá vendersele de acuerdo con el grado de deseo de pagar que tenga, así como de la necesidad de crédito.

La experiencia ha demostrado que son pocas excepciones los clientes morosos, son el resultado de una deficiente labor de cobranza. Frecuentemente existe una falta de deseo de proceder contra los clientes morosos por miedo a ofender al cliente o perder ventas.

Como precaución, solo deberá ejercerse la suficiente presión para lograr el cobro de la cuenta. Los esfuerzos de cobranza algunas veces se ven afectados adversamente por diferencias de personalidad o algún otro problema similar, lo cual puede evitarse por medio de hacer que otra persona dentro de la empresa gestione el pago de las cuentas morosas. Debe recordarse que mientras más pronto se obtenga el pago de la cuenta, más pronto el cliente podrá volver a efectuar compras.

En algunas ocasiones un pequeño ajuste hecho en la cuenta de algún cliente dejará a éste satisfecho y se logrará el pago de la cuenta. Cuando sea necesario efectuar un ajuste, éste deberá ser oportuno, agradable y generoso y se debe recordar que el efecto será multiplicado si el ajuste es hecho de mala gana.

4.35.- Evaluación del Progreso de la Cobranza.

Un buen sistema de cobranzas requiere el análisis completo por antigüedad de las cuentas más vencidas, por anotaciones acerca de los esfuerzos por lograr el pago. Esto generalmente se logra a través del uso de la antigüedad de saldos.

La mayor parte de las formas de contabilidad disponibles para las empresas incluyen una "Relación de Antigüedad de Saldos", diseñada para incorporarse a cualquier sistema.

La Dirección y/o Gerencia deberán revisar las cuentas vencidas que aparezcan en la relación al menos una vez cada mes, junto con el jefe de crédito y cobranzas para observar los progresos logrados en la cobranza.

Al menos el 90% de los pagos que se reciben en el mes, deberán corresponder a cuentas que vencieron en el mes anterior.

4.36.- Cobranza de Cuentas Vencidas.

El esfuerzo sistemático y persistente es el secreto de una cobranza adecuada. No es suficiente tomar la decisión de vigilar más de cerca la cobranza, porque esto es ineficaz a menos que se siga un procedimiento definido.

A continuación, se sugiere un programa de pasos que es muy útil a las empresas que tienen un alto índice de operaciones de cobranzas:

- a).- Cada 15 días formular detalladamente el análisis de cuentas por cobrar, con todas las cuentas propiamente clasificadas por antigüedad.
- b).- Enviar los Estados de cuenta puntualmente, no después del día primero o segundo del siguiente mes al que se refiere el Estado de Cuenta.
- c).- Conforme vayan recibiendo los pagos, anótese en el análisis de cuentas por cobrar la cantidad recibida y la fecha.
- d).- El día 15 de cada mes, envíe un Estado de Cuenta a todos los clien-

tes que no hayan pagado, esta copia no es necesario que sea detallada, indique solamente el saldo vencido y los intereses.

e).-El día de vencimiento, si es posible, llame a los clientes morosos por teléfono para recordarles su adeudo. Se requiere mucho tacto para no molestarlos. Evite cualquier dificultad con el cliente, si de momento no está en condiciones de discutir el asunto, pero obtenga de que él lo llamará a usted tan pronto como se desocupe. Si no le llama el cliente, llámelo esa misma tarde.

Las llamadas telefónicas vespertinas, son frecuentemente las más productivas, ya que un gran porcentaje de los clientes se encuentran más dispuestos a discutir el asunto sin los impedimentos propios del trabajo que se realiza en la mañana.

La experiencia ha señalado y lo enseñará a conocer el momento oportuno para hacer este tipo de llamadas.

es recomendable que algunas veces el propio Gerente haga estas llamadas telefónicas a los clientes. cuando trate con personas cuyas cuentas están vencidas, sea amable, pero firme. Pregunte por qué sus estados de cuenta y sus avisos de cobro han sido relegados al olvido. Si de estas preguntas resulta que el cliente alega que le cobran sobrecargos o que el servicio fue deficiente, pídale una oportunidad para corregir la situación. Vea cuando podría venir el cliente a la empresa para examinar a fondo la situación y en su caso, hacer un ajuste.

Localice a los empleados que puedan estar involucrados en el caso y obtenga de ellos los datos suficientes para tener la certeza de

cobrar sobre bases justas. Si el cliente no viene a sus oficinas, llámelo por teléfono nuevamente y nunca deje que una cuenta de este tipo se vuelva incobrable.

Cuando reciba una excusa de incapacidad de pago, explíquelo al cliente que los reglamentos de la compañía indican que tal cuenta debe ser puesta bajo la base de contado. Se requiere un esfuerzo especial para cobrar la cuenta y mantener firme el crédito. Conceda un plazo razonable para lograr el pago y de ser posible obtener de inmediato un abono, prosiga la labor de cobranza y al vencer el plazo, si no se ha liquidado, continúe la labor de cobranza.

En particular, es importante que las llamadas no se causen molestias o irritación al cliente, para lograr esto, asegúrese de hablar con el cliente directamente, sea amable y hágalo con mucho tacto, sea breve y procure conocer de antemano qué es lo que va a decir al cliente.

f0.- El día 25, envíe un aviso de cobranza a todos aquellos clientes que no se les ha llamado por teléfono. A veces sustituya un aviso de cobranza por una carta o un telegrama. Esto se recomienda en aquellos casos de clientes que frecuentemente necesitan recordatorios.

g).- La cobranza debe proseguirse a través de avisos, cartas, llamadas telefónicas.

h).- Después de que se han agotado todos los medios para lograr la cobranza, envíe el aviso final; Este aviso indicará al deudor que su cuenta será enviada al abogado a menos que sea liquidada en -

un plazo no mayor de 5 días.

4.1.- Consiga asistencia externa de cobranza, dependiendo de la experiencia anterior, puede ser aconsejable enviar las cuentas a una agencia de cobranzas o a un abogado que cuente con personal adecuado para lograr la cobranza.

En ocasiones otros medios pueden dar mejores resultados, como son:

- Enviar la correspondencia registrada.
- Enviar al deudor una letra a la vista a través de un Banco para que la acepte o la pague.

4.37.- Suspensión del Crédito en cuentas Vencidas.

Quando una cuenta tiene más de 30 días vencidos, no debe otorgársele más crédito y para lograr Esto, es necesario poner una observación en la tarjeta auxiliar del cliente que indique que el crédito está suspendido.

4.38.- Prosecución de Cobranza.

Frecuentemente se recomienda elaborar una lista de cuentas vencidas para establecer contacto con los clientes, mediante llamadas telefónicas. Formule una tarjeta de prosecución de cobranza para cada cliente y pase todas las tarjetas a la persona elegida para hacer las llamadas telefónicas. Esta tarjeta contiene todos los datos de la cuenta, al reverso tiene suficiente espacio para escribir los resultados de las llamadas telefónicas.

4.39.- Recibos de Cobradores.

Es conveniente que los colaboradores lleven consigo un block de recibos-

para que ellos puedan darle un comprobante al cliente cuando éste abone una parte de la deuda. Los recibos deberán estar formados por original y copia, el original con perforaciones para ser desprendido fácilmente.

4.40.- Procedimiento de Cobranza de Cuentas Antiguas.

Cuando una empresa tenga varios años de establecida y/o que no haya ejercido suficiente cuidado en el manejo del crédito y la cobranza, frecuentemente tendrá en sus libros de cuentas, algunas cuentas con atraso mayor de un año. Estas deberán ser tratadas en una forma un poco diferente.

Después de haber formulado el análisis mensual de cuentas por cobrar, las cuentas más antiguas deberán revisarse para lograr su cobro, se sugiere la forma llamada "Solicitud de verificación de saldos", la cual será enviada a cada uno de los clientes cuyas cuentas tengan bastante tiempo vencidas, junto con un sobre timbrado y dirigido a la empresa o a sus auditores.

Este sistema determinará cuáles son reconocidas por los clientes y le permite al cliente una oportunidad de obtener un ajuste, si él cree que el saldo de la cuenta no es correcto.

Usualmente no es difícil obtener una promesa de pago, pero para ser calificada como promesa satisfactoria, debe contar con una garantía colateral. Cuando el saldo de la cuenta es suficiente, se justifica pedir al cliente que la cubra en abonos cobrándosele los intereses respectivos.

4.41.- Correspondencia de Cobranza.

La correspondencia de cobranza deberá ser redactada adecuadamente, o de lo contrario, creará en el cliente un sentimiento que interferirá con las ventas. Estas cartas deberán ser concisas, firmes y específicas en consideraciones a las buenas relaciones con el cliente.

El cliente puede recibir varias cartas de cobranza de diferentes empresas si se encuentra en una situación financiera difícil o si habitualmente es moroso. Por esto, es importante que sus cartas sean de tipo personal.

El medio más económico de dirigirse al cliente son las tarjetas recordatorios, las cuales se pueden asegurar como efectivas en un 85% de los casos. Si estas tarjetas impresas no dan el resultado esperado, se deberán utilizar cartas mecanografiadas individualmente por cada cliente.

Estas cartas serán diseñadas en forma tal, que la primera será un simple y amable recordatorio de su cuenta. La siguiente le ofrece una oportunidad de cambiar el tipo de crédito al cliente que aparentemente está retardando el pago porque piensa que la cantidad es mayor de lo que puede pagar mensualmente.

Las cartas siguientes han demostrado tener una considerable fuerza de atracción. Ocupando un lugar definido en un lugar o programa de cobranza bien manejado.

Las cartas deberán utilizarse ocasionalmente en lugar de los avisos impresos, para evitar crear que la cobranza sea una cosa mecánica; particularmente los clientes que con frecuencia son morosos en sus pagos.

Una identificación en clave de las diferentes cartas, deberá usarse en las tarjetas de los clientes para evitar la misma carta frecuentemente al mismo cliente.

4.42.- Telegramas.

Los telegramas son usados frecuentemente en la labor de cobranza porque el cliente le presta mayor atención a un telegrama que a un simple aviso de cobro. Está disponible un sistema de entrega inmediata, mediante un mensajero a cualquier parte dentro de la ciudad por una cuota económica. Dado que esta cuota es substancialmente menor que el costo de consultar a un abogado competente, es un medio efectivo y económico de cobranza.

4.43.- Localización de Clientes Ecurridizos.

Un deudor que continuamente cambia de domicilio, sin avisar el nuevo, generalmente es conocido como escurridizo. De aquí el problema de localizar al cliente y lograr el pago de la deuda en forma satisfactoria. Naturalmente esto debe ser hecho con el método más rápido y barato. La localización de estos clientes, es un proceso que requiere de mucho tiempo. Si los esfuerzos iniciales no producen resultados satisfactorios puede ser sensato solicitar ayuda profesional en una agencia de cobranzas.

Algunas de las fuentes más comunes de ayuda en este tipo de trabajo se muestran a continuación:

- Referencias personales de la solicitud de crédito.
- Compañía de mudanzas.
- 1. - Archivos de las compañías de luz y gas.
- Avisos de cambios de dirección postal.
- Directorios telefónicos.

- Sindicatos.
- Clubes de Servicio Social.
- Jefatura de policía.
- Compañías donde haya trabajado anteriormente.
- Parientes.
- Recibos de correspondencia registrada.

4.44.- Acción Legal para Lograr la Cobranza.

Cuando el plazo fijado en el último aviso ha finalizado, la cuenta puede ser entregada al abogado. Si el abogado de la empresa está demasiado ocupado con otros asuntos y no tiene tiempo para dedicarse a la labor de cobranza, escoja otro abogado especialista en cobranzas. Debe dedicarse entre ambas partes la forma de cubrir los honorarios del abogado, si es por comisión, iguala mensual o por cada cuenta.

El abogado de la empresa puede ayudar en otros asuntos relacionados con la cobranza. Si un cheque entregado por un cliente es devuelto por el Banco, el abogado puede aconsejar lo previsto por la Ley para tales casos y aún puede lograr el pago en efectivo. Cuando un cliente se declara en quiebra, el abogado puede lograr que su reclamación sea atendida debidamente por el Síndico. El abogado conoce también pasos a seguir a fin de poner la reclamación en manos del Administrador, en caso de muerte del cliente.

Toda la correspondencia recibida de clientes insolventes, deberá guardarse porque representa una prueba escrita por el deudor de la existencia de la deuda y sirve para tomar una acción legal.

4.45.- Como Utilizar una Agencia de Cobranzas.

Se puede crear una mala voluntad entre el cliente y la empresa, cuando ésta trata de cobrar cuentas muy vencidas, principalmente cuando se ha ejercido una considerable presión.

En tales casos, algunas empresas han encontrado adecuado el empleo de una respetable agencia de cobranzas, ya que así desvía el resentimiento hacia la agencia.

Si las cuentas son enviadas a una agencia de cobranzas para lograr el cobro, debe seleccionarse con sumo cuidado a una agencia que tenga un procedimiento eficaz, haciendo llamadas personales y buscando todos los medios legales a fin de lograr el pago de la cuenta.

Aquellas agencias que restringen sus actividades a escribir unas cuantas cartas y regresan las cuentas no cobradas a la empresa, deben evitarse a toda costa. La elección de la agencia se llevará a cabo teniendo en cuenta su integridad financiera, referencias y de ser posible, una visita personal a las oficinas.

Cuando se emplea una agencia de cobranzas, deben compararse sus actividades con el sistema de cobranza utilizado por la empresa. El envío del aviso final al cliente por parte de la empresa llega a ser el último esfuerzo en lo concerniente a la empresa, y la cuenta debe enviarse a la agencia de cobranzas inmediatamente que transcurra el plazo fijado en el último aviso, si el cliente no se ha comunicado con la empresa.

La empresa deberá determinar tan correctamente como le sea posible, los métodos de cobranza que les sean más efectivos y la forma de actuar correspondiente. Registre los pagos recibidos de acuerdo con el tipo de recordatorio enviado.

- Avisos impresos.

- Cartas de cobranza
- Llamadas telefónicas.
- Telegramas
- Visitas personales.

Calcule el costo del trabajo y del material utilizado en cada tipo de contacto. La comparación de la efectividad y la economía entre los diferentes métodos de cobranza determinará sobre cuál método deben concentrarse sus esfuerzos.

Se debe tener en cuenta que los honorarios de cobranza generalmente aumentan con la antigüedad de la cuenta. Evite retrasos en el envío de las cuentas a la agencia de cobranzas.

4.46.- Cómo Cancelar las cuentas Incobrables.

Independientemente de las disposiciones que marca la Ley, para efectos contables, deben manejarse aquellas cuentas que se consideren incobrables de la siguiente forma:

- a).- Establezcan una cuenta de estimación para cuentas incobrables, abonando mensualmente esta cuenta con cargo a los gastos de "cuentas incobrables".
- b).- Al considerar una cuenta por cobrar como incobrible, debe cargarse a la cuenta de "estimación", con abono a la cuenta por cobrar.
- c).- Si se recupera una cuenta que ya había sido cancelada por incobrible, se abona a la cuenta "Ganancias Misceláneas", con cargo a la cuenta "Efectivo en caja".

d).- Al final de cada ejercicio deberá juzgarse si el saldo de la "Estimación de cuentas incobrables", es suficiente o insuficiente a las cuentas incobrables pendientes de ajustar o estimar.

La mayor parte de las empresas, han encontrado que es necesario calcular la Estimación mensual hasta que se tenga bastante experiencia sobre cuentas incobrables, que comprenda un periodo extenso.

El porcentaje de ésta forma obtenido, puede usarse para establecer la provisión mensual.

Esto se completa mediante el análisis mensual de las cuentas por cobrar, comparando el total de las cuentas vencidas a más de 60 días con la cantidad que aparece en la Estimación, y haciendo los ajustes necesarios para que las dos cantidades sean iguales.

La Estimación o la cancelación de una cuenta incobrable no significa necesariamente que la esperanza de lograr el pago se ha perdido. Deberá mantenerse una lista de tales cuentas y revisarlas de tiempo en tiempo. Los deudores que no pudieron ser localizados, pueden regresar a la localidad. Otros que no hicieron su pago por estar sin empleo, pueden ya tenerlo.

Toda oportunidad de volver a conceder crédito a los clientes en las circunstancias anteriormente mencionadas, debe revisarse y proceder de inmediato.

cuando se obtenga el pago de una cuenta ya cancelada, la cantidad cobrada será contabilizada como "otros ingresos".

- CAPITULO III

CASO PRACTICO.

Mediante lo posteriormente mencionado, trato de dar una explicación acerca de la forma o formas convenientes de administrar y operar un departamento de Crédito y Cobranzas.

Primeramente, es esencial el fijar una política crediticia, es necesario tomar en cuenta que, las características más comunes que pueden establecerse en la otorgación de créditos son el documentar o no una cuenta, requerir avales, garantías adicionales, segundas firmas, etc., o bien conceder créditos en cuenta abierta, dadas las condiciones especiales de operar de un cliente, así como su solvencia moral y económica.

Quiere decir lo anterior, que en forma previa deben sentarse las formas a seguir para conceder o negar créditos, basándose en la experiencia que se tiene con sus clientes y también a la apreciación que se tenga de investigaciones realizadas por personal propio de la empresa o una agencia de investigación, por referencias que se obtengan de casas comerciales, referencias personales y, desde luego, de Instituciones de crédito.

Así mismo debe quedar entendido que todos los Gerentes de departamento, que deben scñirse a las condiciones establecidas, previamente por el Director General y posteriormente por el Gerente Administrativo y por el jefe de crédito y cobranzas, para efectos de conceder los créditos basándose en las listas que previamente fueron formuladas con las características señaladas, además de que en todos los casos deberá consultarse al propio departamento de crédito y cobranzas para conocer si puede o no concedérsele un crédito en un momento dado, conforme al movimiento y desenvolvimiento de cada cliente; o sea, saldo a su cargo, oportunidad en el pago, volúmen de compras, etc.,

Va fijada la política de crédito que se seguirá, es necesario analizar a quien se le otorga crédito y a quien no; a continuación establezco bajo qué condiciones se autorizará el mismo:

a).- Para clientes nuevos.

Debe entenderse por clientes nuevos a aquellas personas que con anterioridad no han efectuado compras a crédito en la empresa. Es necesario que los vendedores de la empresa reúnan del cliente al momento de celebrar la venta a crédito, el mayor número posible de datos acerca de sus actividades que permitan al jefe de crédito y cobranza formarse un juicio previo del mismo cliente. También es necesario que en ese momento se llene una "Solicitud de Crédito", que permita realizar la investigación y norme en definitiva el criterio del jefe del departamento, para negar o aceptar el crédito.

Desde luego, debe observarse como un procedimiento normal, que si al realizarse la investigación del crédito las características del cliente no resultan satisfactorias deberá obtenerse una ampliación de la garantía, por medio de avales o segundas firmas, antes de negarse o la concesión del mismo; siempre y cuando la venta quede debidamente garantizada, pues no es recomendable realizar operaciones sobre las que pueda preverse dificultad en el cobro o incluso la pérdida de su importe.

En previsión de que pudiera observarse una reacción desfavorable por parte del cliente, acerca de proporcionar sus datos al agente vendedor y que pudiera peligrar la venta misma. Se recomienda que la solicitud de crédito sea llenada directamente en el depar

tamento de crédito y cobranzas mediante entrevista personal del prospecto con el jefe del departamento.

b).-Para clientes futuros.

Será necesario que el jefe de crédito y cobranzas haga una revisión una o dos veces al año, de la forma en que la clientela ha efectuado sus compras y la forma en que las ha liquidado, a efecto de proponer medidas tendientes a elevar límites de crédito, -- plazos, facilidades, etc., también en su caso restringir límites o plazos, suspenderlos temporalmente o definitivamente, etc.

Cuando ya han quedado de acuerdo las partes contratantes, en tipo de mercancía, precio, plazo, enganche, etc., y se haya llenado la "Solicitud de Crédito", se procederá a formular la serie de documentos que representen la parte no pagada de inmediato. - Con esto se logrará aventajar parte del tiempo y no se necesita esperar hasta la autorización definitiva del crédito para empezar a correr los trámites internos del mismo.

Es indudable que la firma del cliente en la documentación, sólo deberá recabarse hasta que el crédito haya sido aprobado, momento en que puede hacerse coincidir con la entrega de la mercancía al cliente.

Los documentos se expedirán en original y cuatro copias a las que se les dará la siguiente distribución:

ORIGINAL: Debe utilizarse para integrar el "Archivo Alfabético de clientes", mismo archivo que representa además de la tenencia física de los documentos, la parte de ventas efectuadas a crédito, financiada con recursos propios de la-

deberá recabarse hasta que el crédito haya sido aprobado, momento en que puede hacerse coincidir con la entrega de la mercancía al cliente.

Los documentos se expedirán en original y cuatro copias a los que se les dará la siguiente distribución :

ORIGINAL : Debe utilizarse para integrar el "Archivo alfabético de clientes", mismo archivo que representa además de la tenencia física de los documentos, la parte de -- ventas efectuadas a crédito, financiada con recursos propios de la empresa.

1a. **COPIA :** Será archivada con el original y deberá entregarse al cliente, para que con él se presente a la caja a pagar. La cajera lo debe anexar en su copia de la fi cha de ingresos que entrega al departamento de conta bilidad.

2a. **COPIA :** Debe ser entregada al departamento de contabilidad para que se registre la venta documentada.

3a. **COPIA :** Se utilizará como "Aviso previo de vencimiento", - que deberá enviarse al cliente con la debida anticipación como medio adicional que evite el retraso del mismo cliente para cubrir a tiempo la obligación con trato.

4a. **COPIA :** Se utilizará para integrar "Archivo cronológico de-

empresa.

1a. COPIA: Será archivada con el original y deberá entregarse al cliente, para que con él se presente a la caja a pagar. La cajera lo debe anexas en su copia de la ficha de ingreso que entrega al departamento de contabilidad.

2a. COPIA: Debe ser entregada al departamento de contabilidad para que se registre la venta documentada.

3a. COPIA: Se utilizará como "Aviso previo de vencimiento", que deberá enviarse al cliente con la debida anticipación como medio adicional que evite el retraso del mismo cliente para cubrir a tiempo la obligación contraída.

4a.: COPIA: Se utilizará para integrar "Archivo Cronológico de Vencimiento".

Tanto el original como la primera copia, deberán tener la misma redacción. La copia, por lo tanto, estará impresa en papel suficientemente resistente como para soportar el manejo y trámites internos necesarios sin que sufra deterioro notable.

La tercera copia podrá estar impresa en papel de similar o inferior calidad al anterior, conteniendo una redacción diferente a los tantos anteriores de modo que la identifique como un "Aviso Previo de Vencimiento."

Esta copia debe ser enviada con la debida anticipación, de modo que llegue a manos del cliente en plazo no mayor de 3 ó 4 días antes del vencimiento del documento.

Una vez firmados los documentos, previamente de estar firmados por el cliente, pasarán al departamento de contabilidad para que el contador o su auxiliar principal, verifiquen los importes y cálculos aritméticos.

Con la inicial de la persona que verificó los cálculos que indiquen que los documentos en su importe - elaboración han sido debidamente aprobados, regresan al departamento de crédito y cobranzas.

El cliente solo deberá firmar los originales de los documentos, ya que las copias no tienen para la negociación valor legal alguno, y el hecho de solicitar la firma del cliente en las copias de los documentos, solo despierta en él desconfianza hacia la empresa.

Satisfechos los trámites anteriores, los documentos serán conservados en el departamento de crédito y cobranzas, esperando el jefe del departamento, que al día siguiente le lleguen los análisis de ventas diarias, para ratificar que la suma de las ventas efectuadas a crédito (documentadas o no), sea igual a los comprobantes a cargo del cliente que recibió el día anterior.

Una vez cerciorado de que tiene en su poder todos los documentos como las notas de remisión-factura, a cargo del cliente, deberá firmar en el espacio destinado a tal objeto, de haber recibido los comprobantes y deberá inmediatamente proceder a guardar los originales de los documentos en los archivos correspondientes, previamente elaborados, con el fin de evitar los tran usuales "traspapelcos". Al recibirse los documentos en el departamento de crédito y cobranzas, se procederá a llenar la carpeta "Control de Documentos", con los datos del cliente y la indicación de haber recibido tanto los documentos como su valor. Una vez que se ha llenado la "Carpeta de Control de Documentos", deberá archivar en cajas metálicas especiales.

Recomendamos que la carpeta de documentos contenga sólo tres columnas para movimientos de valores (debe, haber, saldo), además de las columnas de fecha y concepto, que se utilizarán para mencionar los datos de

Entrada y número de documentos, entregas de descuento, entregas a abogados, envíos al cobro, salidas, pagos, etc.

Tengase en cuenta que el saldo que arroje debe estar representado indefectiblemente por la existencia física de los documentos, por lo que solo se deberán registrar los siguientes movimientos:

- 1.- Entrada de documentos.
- 2.- Salida de documentos para descuento.
- 3.- Ingreso de documentos por rescate, cuando éstos se encuentren descontados.
- 4.- Envío de documentos a abogados, por falta del pago del cliente.
- 5.- Envío de documentos al cobro al Banco.
- 6.- Pagos a clientes.

Nótese que los renglones marcados uno y tres, representan movimientos deudores que deben reflejarse como cargos, los que aumentan los saldos. En tanto que el resto de los incisos representan créditos que disminuyen el saldo de documentos que deben mantenerse dentro de la carpeta. En forma intencional se ha omitido el registro del movimiento de salida de movimientos al ser entregados los mismos a cobradores para gestiones de pago de los clientes, ya que solo deberá darse movimientos, cuando el cliente haya pagado el documento. Por lo tanto, el saldo marcado en la carátula del mismo, estará representado por la existencia física de documentos adicionados de los incluidos en las relaciones diarias de cobranza: es indispensable que exista un control extremado en cuanto al vencimiento del crédito a un cliente, ya que la primera copia de los documentos llamada "vencimientos", nos indicará cuál de los documentos

que se tienen a cargo del cliente, debe ser enviado al cobro, sin tener la necesidad de buscar en cada una de las carpetas el documento que debe ser entregado al cobro o al Banco.

Para poder mantener adecuadamente el archivo de las copias, deberá contarse con dos juegos de separadores, uno con el nombre de los meses a vencer y otro juego de separadores numerados con los días numerados naturales del mes; en esta forma, la copia de los documentos que deban presentarse al cobro en el mes actual, estarán contenidos en los separadores por los días del mes, y el resto de las copias de los documentos no vencidos estarán contenidas en los separadores membrados por meses.

Los originales de los documentos que no hayan sido liquidados oportunamente por los clientes, deben quedar siempre guardados en las carpetas-control de documentos, en tanto que las copias de estos mismos documentos deben archivar en forma independiente o fuera del archivo normal, en la sección o caja especial que se denomine "Cartera vencida", siendo este espacio o caja la que debe recibir por parte del jefe de crédito y cobranza una atención especial, mayor aún a la que se le da a los vencimientos normales.

Con el establecimiento del sistema de control interno anteriormente descrito, además de las ventajas anteriores, se pueden mencionar las siguientes:

- 1.- conocer anticipadamente los documentos que vencen en el mes.
- 2.- Establecer presupuestos de ingresos por concepto de cobranzas.
- 3.- Efectuar rescates anticipados de documentos en poder de Instituciones de crédito que se encuentran descontados.
- 4.- Registrar contablemente los incrementos y disminuciones al pa-

sivo de contingencia contratado al efectuar descuentos por do
cumentos.

- 5.- Enviar oportunamente al cobro los documentos a cargo de clientes foráneos, permitiendo presentar a tiempo tales documentos a efecto de evitar en lo posible que los clientes se vuelvan morosos por la falta de oportunamente presentación de dichos -
documentos al cobro.

En el caso de que la Gerencia Administrativa haya decidido el descuento de documentos, deberá solicitarse al jefe de crédito y cobranza, que -- prepare la documentación para su envío, es decir, que los documentos - sean debidamente endosados y que la documentación suplementaria exigida por las Instituciones Financieras, como son:

- contrato de Compra-Venta con reserva de dominio.
- Pagars adicionales.
- Facturas adicionales.

Al saber que la Institución financiera ha tomado "EN FIRME" la operación mediante la copia de la liquidación formulada por la propia financiera que llega a la empresa, se procederá a anotar en las copias de los mismos documentos con-tenidos en el "Archivo de Avisos. Previos de Vencimiento", por medio de claves, el nombre de la Institución en que se encuentran descontados los documentos.

Una vez cumplidos los trámites anteriores, la misma copia de la liquidación de la financiera, pasará al departamento de contabilidad a efecto de dar movimiento mediante pólizas a las cuentas respectivas.

Nótese que se ha mencionado que las salidas de documentos de las carpe

tas de control deben darse con base en la liquidación de las Financieras, más no así para efectos numéricos en que deberá esperarse la póliza de contabilidad para afectar las tarjetas auxiliares.

Una de las operaciones más importantes en que estriba el buen funcionamiento del departamento de crédito y cobranzas, para ésto recomiendo que: Por la tarde del día anterior al que deben ser enviados los documentos al cobro, la secretaria encargada del manejo del "Archivo Cronológico de Vencimientos", deberá sacar las copias de los documentos que vencen al día siguiente y presentarlos al jefe de crédito y cobranza para que éste los revise, y no habiendo ninguna aclaración sobre algún documento en particular, se procederá a elaborar mecanográficamente la "Relación de Cobranza".

La relación debidamente checada, pasará ese mismo día al jefe de crédito y cobranza, para que éste proceda a sacar los originales de los documentos respectivos de las "Carpetas Control", en que se encuentran contenidos, y los tenga dispuestos para ser entregados a los cobradores, a primera hora del día siguiente.

Al ser entregados los documentos al cobrador, el jefe de crédito y cobranza junto con el cobrador mismo, deberá checar nuevamente los documentos siguiendo el orden en que se encuentran relacionados como un medio de seguridad para ambos de entregar todos los documentos que se mencionan en el cuerpo de la propia relación.

El cobrador en la segunda copia de la relación, firmará de haber recibido a su entera satisfacción, todos los documentos detallados, en el espacio previsto para tal objeto. Esta segunda copia quedará en poder del jefe del departamento de crédito y cobranza, amparando la salida de documentos.

Al cobrador se le entregarán además de los documentos, el original y la primera copia de la relación, con objeto de que a medida de que vaya visitando a los clientes, anote en ellas los resultados de sus gestiones.

Los importes cobrados serán anotados en las columnas tituladas "Documentos", "Clientes", según su original y en aquellos casos en los que no se obtenga el cobro de los documentos, anotará en la columna "Observaciones", las razones por las cuales no lo obtuvo. Esta misma columna "Observaciones", debe ser utilizada para anotar las características de los documentos recibidos en calidad de pago, cuando los clientes no entregan precisamente efectivo, y también cuando se reciba pago parcial de los mismos.

En aquellos casos en los que el cliente no cubra el importe del documento al serle presentado, el cobrador deberá aceptar los abonos parciales que entregue el cliente, anotando la cantidad cobrada en la columna "Observaciones", de la propia relación de cobranzas, y expidiendo un recibo por esos cobros.

Deberán los cobradores contar permanentemente con una dotación de talonarios y avisos que dejarán a los clientes cuando no hayan obtenido el pago de los documentos presentados al cobro.

En la primera visita que efectúe el cobrador, para presentar un documento, y no localice en su domicilio al cliente, dejará una forma de las denominadas "Primer Aviso", recabando en la copia del mismo la firma de la persona con quien se haya entrevistado, dejándole el original del mismo aviso para su entrega a la persona interesada.

Los blocks de avisos (primero y segundo), deberán constar de original y

copia debidamente foliados, debiendo la copia permanecer siempre anexa al talonario.

Cuando el cobrador realiza la segunda visita al cliente y tampoco obtenga el pago del documento, dejará en el domicilio una nueva forma de aviso en que se mencione la necesidad de que el cliente pase a las oficinas de la empresa a efectuar el pago, otorgandosele un plazo razonable (Previamente convertido en forma interior), para que cubra su obligación.

Si al cumplirse este plazo aún no se ha obtenido el pago del cliente, será necesario que el jefe de crédito y cobranzas lo entreviste personalmente, dependiendo de esta entrevista y de la decisión de la Gerencia que el documento se pase o no al abogado, procurando que en caso de hacerlo, para su cobro por medio de la vía judicial, no transcurra un plazo demasiado largo.

Solo han sido previstas dos visitas del cobrador al cliente, pues no se considera adecuado que se le estén otorgando constantemente nuevas oportunidades, si éste no cumple y responde a las facilidades originalmente concedidas, y además, que visitando varias veces a un solo cliente, se pierde la oportunidad de efectuar otras visitas a otros clientes y la cartera de la empresa por estos motivos empieza a aumentar peligrosamente en los renglones vencidos, o bien, se ven precisados, aunque en forma inútil a aumentar los gastos fijos de operación por la contratación de elementos adicionales que permitan, por su número, efectuar visitas constantes a los clientes.

Al finalizar el día, a la hora que previamente se haya fijado, el cobrador regresará a la oficina presentándose directamente en la caja en

donde entregará el importe cobrado.

La cajera expedirá una ficha de ingreso por el importe de la cobranza de cada uno de los cobradores, indicando las cantidades que deban ser aplicadas contablemente o documentos y a cuenta, reteniendo la primera copia de la relación de cobranzas y entregando al cobrador el original debidamente firmado, de haber recibido el efectivo, además de llevar adjunto el original de la ficha de ingreso.

A continuación el cobrador deberá presentarse con el jefe del departamento, quien entregará los documentos no cobrados y el original de la ficha de ingreso.

La suma de los documentos devueltos adicionada del importe de la ficha de ingreso, debe ser igual al monto de los documentos entregados por la mañana.

Deberá también el cobrador proporcionar en forma verbal toda la información adicional que el jefe de crédito y cobranza requiera para conocer a fondo la actuación de los clientes.

Una vez recibida la información, si se considera adecuado, el jefe del departamento hará anotaciones en el cuerpo de la relación de cobranzas, aún cuando esto último es definitivamente aconsejable se haga en todos los casos.

Satisfecho el procedimiento anteriormente descrito de entrega de documentos no cobrados, el jefe del departamento de crédito y cobranza, en el espacio destinado para tal objeto, firmará en el original y segunda copia de la relación de cobranzas, de haber recibido a su conformidad, la cobranza que por la mañana había sido entregada al cobrador, devol-

viéndole a este último la segunda copia de la relación, la cual deberá conservar para aclaraciones posteriores, para amparar las gestiones realizadas y las entregas efectuadas.

Aquellos documentos que por falta de tiempo no fueron presentados a los clientes en el curso del día, junto con aquellos otros que se justifiquen, enviar al cobro nuevamente al día siguiente, inmediatamente serán incluidos en la relación de cobranza que ya debe estar siendo mecanografiada por la secretaria del departamento de crédito y cobranza. Los originales de las relaciones de cobranzas con todas las aclaraciones, observaciones, datos y firmas, deberán archivar en carpetas especiales por orden cronológico, estando a disposición de la Gerencia y de la Dirección para que sean consultados en cualquier momento y puedan tomarse resoluciones adecuadas en la fijación de la política crediticia. Desde luego, se considera que la única persona autorizada para otorgar créditos y efectuar acciones que tiendan al cobro de los documentos, es el jefe del departamento de crédito y cobranzas y siempre deberá actuar éste, de común acuerdo con las disposiciones de la Gerencia y en la mayoría de los casos, deberá consultarle en forma previa antes de tomar cualquier determinación. En aquellos casos en que el cliente se presente a liquidar un documento, que en ese momento no se encuentra físicamente en poder de la empresa, por estar descontado, entregado a un cobrador o bien en poder del Banco, deberá aceptarse el pago mediante la expedición de una ficha de ingreso formulada por la cajera por indicaciones del departamento de crédito y cobranzas.

Habiendo regresado el documento original a poder del jefe del departamento, deberá ponersele un sello con la leyenda "pagado" así como la -

fecha y número de la ficha de ingreso.

Cuando el cliente se presenta a canjear el recibo en su poder por el original del documento a su cargo, se le regresará éste original para destruirlo y simultáneamente entregarle al cliente su documento.

Con este procedimiento se evita que el cliente quiera hacer aparecer -- como duplicado un pago a un solo documento por mantener en su poder -- tanto el original del documento como la ficha de ingreso que ampara la recepción de ese mismo importe.

Al tenerse conocimiento de que se ha realizado una operación a crédito, se procederá en el departamento de crédito y cobranzas a abrir una tarjeta del cliente anotándole todos los datos necesarios.

También es aconsejable el uso de marcadores (fines) especiales de plástico de diferentes colores que sirvan como una guía adicional para normar la política de otorgación de créditos.

Cada color representará en forma gráfica una situación especial en la -- que se encuentra cada cliente, pudiendo mencionarse como ejemplo de los siguientes colores:

VERDE: Cliente con magnífico historial dentro de la empresa, a quien puede dársele amplios márgenes de crédito e incluso no es necesario recabar su firma en -- los documentos. Como compañías de seguros, flotillos importantes, personas distinguidas de la localidad.

NARANJA: Flotilleros o mayoristas a quienes pueden dárseles des cuentas preferentes en ventas.

AZUL: Clientes retrasados con un documento

ROJO: Clientes morosos, crédito suspendido.

MORADO: Documentos en poder de abogados.

10.- INFORMACION ADICIONAL.-

Como complemento de esto, es recomendable al finalizar cada mes, elaborar una relación de saldos a cargo de los clientes, en la que se detallen los importes a vencer y los importes vencidos, de acuerdo a su antigüedad.

En esta forma, se aprecia fácilmente la situación en que se encuentran los clientes, además que le permite a la empresa conocer los problemas que se están presentando para recuperar parcial o gradualmente el importe de ventas efectuadas a crédito.

Tomando como base la información que proporciona el análisis mensual de cartera, el jefe de crédito y cobranzas y el Gerente pueden modificar, con la periodicidad que sea necesario, la política a seguir con cada cliente, con el objeto de no continuar permitiendo se retrase continuamente en el cumplimiento de sus obligaciones, puesto que esto solo perjudica los intereses de la empresa, al elevar peligrosamente los importes vencidos, que con el menor descuido, fácilmente se convierten en incobrables, y por otra parte, convierten en malos a aquellos que pudieron ser buenos en principio al no ejercer la presión adecuada por parte del departamento de crédito y cobranzas.

En el caso de estar negociando con algún cliente con documentos, es conveniente que éstos se entreguen a las Instituciones de Crédito por medio de una "relación" que sirva posteriormente para controlar el pago de cada uno de los documentos, ya sea que el cobro haya sido efectuado por una Institución o bien se haya rescatado por la empresa.

También debe establecerse un control adecuado para registrar el pasivo -

contingente contratado a través del descuento de documentos con diferentes Instituciones de Crédito, para lo cual se recomienda una comunicación muy estrecha con el departamento de contabilidad.

Al finalizar cada mes, debe determinarse por medio de una suma la cantidad en que la responsabilidad contingente debe ser disminuida y se puede determinar en igual forma los importes disponibles en las líneas de crédito.

Cuando se tienen problemas en el cobro de un documento, al ser éste rescatado por la empresa de alguna Institución, es necesario pasarlos a poder de abogados, al ser entregados al abogado, para que presione al cliente por medio de la vía judicial, deberá formularse una relación de documentos enviados al abogado, en original y copia en que se detallen todos y cada uno de los documentos que en esa fecha se le entregan.

El abogado firmará de recibido el original y conservará la copia junto con la documentación entregada.

El original se regresará al departamento de crédito y cobranzas, en donde se archivará en forma cronológica en carpetas especiales por abogado, anotando al margen derecho el renglón respectivo, la fecha en que se obtuvo el cobro y la solución final que haya tenido el juicio; ya que no en todas las ocasiones se puede obtener el pago del cliente, ya sea por encontrarse el propio cliente en situación de insolvencia o por algún otro motivo de fuerza mayor que impida el pago del documento; razones estas por las cuales deberá devolver el abogado toda la documentación junto con el informe por escrito en que se mencionen las gestiones realizadas y los resultados obtenidos.

Podrá así, estarse presionando a los abogados de los juicios que están --

pendientes, puesto que fácilmente pueden localizarse los documentos - entregados con mayor antigüedad y aun no cubiertos o devueltos al estar los renglones en blanco.

13.- En forma similar al control recomendado, interiormente se sugiere controlar la documentación enviada al cobro a diferentes Instituciones de Crédito, a través de relaciones mecanografiadas en original y copia conteniendo por columnas la siguiente información:

- 1.- Nombre del cliente.
- 2.- Número de documento.
- 3.- Vencimiento.
- 4.- Importe
- 5.- Número de factura contra la que se aplica el pago.
- 6.- Pagado o devuelto en fecha

La copia será entregada a la Institución a la cual fueron enviados -- los documentos junto con la documentación misma, recabando en el original de la relación formulada por la empresa, sello y firma de recibido del Banco. Este original deberá ser archivado por orden cronológico y por la Institución de Crédito.

al recibir el aviso del Banco de haber logrado hacer efectivo el documento, o de devolverlo en su caso; con la propia forma de aviso del -- Banco, se procederá a dar de baja el documento de la relación, anotando en el margen derecho del renglón respectivo, la fecha de pago o en su defecto, la fecha de devolución del documento y las causas; Este aviso, si desea, podrá conservarse en la carpeta del cliente.

Como procedimientos accesorios, es conveniente que la copia de los -- documentos no sea destruida, ya que en ella se han hecho anotaciones -- de las ocasiones en que el cobrador visitó al cliente, las gestiones -- que se realizaron, el descuento de los documentos, su envío al cobro, fecha de pago, etc., situaciones todas muy importantes para la empresa para que le permitan conocer las cualidades del cliente.

Cuando se han liquidado los documentos, las copias deberán ser guarda-- das en la carpeta de "Control" que contiene los originales con la ano-- tación de la fecha de pago, con lo cual al finalizar la operación se -- archivará en el expediente del cliente, las copias de todos los documen-- tos, que servirán siempre de referencia y consulta en cualquier momento.

En aquellos casos en que los clientes liquiden con morosidad los docu-- mentos, deberán cobrarseles intereses moratorios, para lo cual se reco-- mienda que todos éstos sean calculados directamente en la oficina y por su concepto e importe se expida un "Recibo".

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

- CONCLUSIONES -

- CONCLUSIONES -

- 1.- *La operación administrativa y contable del Departamento de Crédito y Cobranzas constituye una guía apropiada para una mayor eficiencia operativa de las empresas.*

- 2.- *Permite la intervención de otros profesionales que con la participación del Licenciado en Administración de Empresas, logran su máxima aplicación.*

- 3.- *Obliga al Licenciado en Administración a prepararse más o a especializarse en otras técnicas financieras, como las siguientes:*
 - . *Análisis de operaciones*
 - . *Contabilidad Administrativa*
 - . *Administración Financiera*
 - . *Estudios Económicos del Mercado, etc.*

- 4.- *Opino que por su importancia, debe otorgársele una mayor atención para su estudio formal, dentro de los programas de estudio del Licenciado en Administración.*

- 5.- *Considero que su aplicación por parte de la Profesión, logrará proyectar mejor su imagen, integrando más la esfera de prestación de sus servicios.*

- BIBLIOGRAFIA -

- BIBLIOGRAFIA -

Fernández Arena José A.

Auditoría Administrativa, México Jus. 1966.

Ettinger Richard P. y Golieb David E.

Crédito y Cobranzas, Continental, 1965.,

Labanca Jorge A.

El Crédito Documentado, Ed. Depalma, 1965.

Jonhson Robert W.

Administración financiera, tr. Jesús Soto O. Ed. Continental, 1963.

Vázquez J. Carlos

Manual de Costos Standard, Ed. Aguilar, 1971.

Terry F. George

Principios de Administración, Ed. C.E.S.C.S.A.

Maelas Roberto P.

El Análisis de los Estados Financieros y de las Deficiencias de las

Empresas., Ed. Panamericana.

Mendivil E. Victor M.

Elementos de Auditoría, Ed. Contables y Administrativas, 1979.

Alejandro Prieto

Auditoría Práctica, Ed. México, Banca y Comercio: 1962.

Golieb David E.

Crédito y Cotros, Ed. Acropolis, 1948.

Confalonieri Antonio

El Crédito Industrial, Ed. Continental, 1965.

Holmes P.

Auditoría, Tomos I y II, Ed. Aguilar.

Procesadora de Ingredientes, S. A.

Manual de Organización y Procedimientos, 1985.

Transportes y Servicios Agrícolas, S. A.

Manual de Organización y Procedimientos, 1984.