



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



**“ESTRATEGIAS DE OPERACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y
COBRANZA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PISOS Y
AZULEJOS UBICADA EN TOLUCA, ESTADO DE MEXICO 2012”.**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTA:

MARIBEL FLORES FLORES

ASESOR(A):

DRA. EN C. MA. DEL ROSARIO DEMUNER FLORES

REVISORES:

M. EN F. MARCELA DE LA COLINA REYES

M.A.E. VICTOR MANUEL ESTRADA GUZMAN

TOLUCA, MÉXICO

MARZO 2014.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
--------------------------	----------

CAPITULO I. GENERALIDADES DE LAS CUENTAS POR COBRAR

1.1 Cuentas por cobrar.....	2
1.2 Clasificación de las cuentas por cobrar.....	3
1.3 Valuación de las cuentas por cobrar.....	3
1.4 Reglas de presentación de las cuentas por cobrar.....	4
1.5 Manejo contable de las cuentas por cobrar.....	4
1.6 Contabilización de las cuentas por cobrar.....	6
1.7 Cuentas incobrables.....	7
1.8 Provisionamiento de las cuentas incobrables.....	7
1.9 Contabilización de las cuentas incobrables.....	8
1.10 Control interno de las cuentas por cobrar.....	10

CAPITULO II. CRÉDITO Y COBRANZA

2.1 Crédito.....	12
2.1.1 Características del crédito.....	12
2.1.2 Objetivos del crédito.....	14
2.1.3 Clasificación del crédito.....	14
2.1.4 Elementos del crédito.....	16
2.1.5 Proceso para otorgar un crédito.....	18
2.1.6 Factores que determinan el riesgo.....	20
2.1.7 Importancia del crédito.....	21
2.1.8 Políticas del crédito.....	21
2.2 Cobranza.....	23
2.2.1 Características de la cobranza.....	23
2.2.2 Objetivos de la cobranza.....	24
2.2.3 Importancia de la cobranza.....	24
2.2.4 Políticas de la cobranza.....	24
2.2.5 Factores que afectan la cobranza.....	25
2.2.6 Proceso de cobranza.....	26
2.2.7 Técnicas de cobranza.....	28

2.3 Mapeo de procesos.....	31
2.4 Análisis Financiero del crédito y la cobranza.....	33
2.4.1 Objetivos del análisis financiero.....	34
2.4.2 Métodos de análisis financiero	35
2.4.3 Procedimiento de las razones financieras.....	36
2.4.4 Ciclo de cajas.....	41
2.4.5 Outsourcing como alternativa del crédito y cobranza.....	42

CAPITULO III. GENERALIDADES DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PISOS Y AZULEJOS

3.1 Descripción de la empresa.....	44
3.2 Objetivos.....	44
3.3 Estructura organizacional.....	44
3.4 Recursos que integran la empresa.....	47
3.5 Proceso de venta y cobranza.....	48

CAPITULO IV. METODOLOGÍA

4.1 Justificación.....	49
4.2 Objetivo General.....	49
4.3 Objetivos específicos.....	49
4.4 Pregunta de investigación.....	50
4.5 Tipo de investigación.....	50
4.6 Método.....	50
4.7 Instrumento de medición	50
4.8 Resultados.....	54
4.9 Estructura de estrategias	56

CAPITULO V. “ESTRATEGIAS DE OPERACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PISOS Y AZULEJOS, UBICADA EN TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO”

5.1 Organigrama propuesto.....	57
5.2 Descripción de puestos.....	58
5.3 Políticas de crédito y cobranza.....	60
5.3.1 Políticas de crédito.....	60
5.3.2 Políticas de cobranza.....	61
5.4 Proceso de otorgamiento de un crédito	62

5.5 Proceso de cobranza.....	70
5.6 Flujograma del proceso de crédito y cobranza.....	71
5.7 Informes generados por el departamento de crédito y cobranza.....	73
5.8 Aplicación de las razones financieras.....	74
5.9 Tratamiento contable.....	78
5.10 Ciclo de caja de las estrategias propuestas.....	78
5.11 Mapeo de proceso.....	79
CONCLUSIONES.....	83
BIBLIOGRAFIA.....	84

Introducción

El estudio del crédito y la cobranza se ha hecho imprescindible en todas las organizaciones, ya que la situación económica del país conlleva al otorgamiento de créditos, debido a que constituye un instrumento de financiamiento, principalmente del capital de trabajo, mediante el cual se logra que el volumen de ventas aumente, de tal manera que permita obtener así los ingresos necesarios para cubrir gastos y percibir a su vez cierta rentabilidad.

En el presente trabajo, se analizarán los procesos que realiza dicha empresa para el otorgamiento de créditos a los clientes, detectando las fallas administrativas existentes en ella; lo que conlleva a efectuar el estudio necesario para aplicar estrategias para el desempeño en el área de crédito y cobranza que beneficie a la empresa como a sus clientes.

En el primer capítulo se refieren las generalidades de las cuentas por cobrar atendiendo a las Normas de Información Financiera (NIF) en cuanto a su valuación y presentación, así también señala el manejo contable y el control de las cuentas por cobrar.

En el segundo capítulo trata aspectos teóricos de crédito y cobranza en cuanto a su definición, importancia, características, objetivos, clasificación, políticas, procesos y análisis financiero.

En el tercer capítulo se describe a la empresa objeto de estudio en lo que se refiere a su estructura organizacional, recursos que la integran, así como los procesos que realiza en el departamento de crédito y cobranza.

En el cuarto capítulo se menciona la metodología para diagnosticar el desempeño de las actividades en el departamento de crédito y cobranza y así diseñar estrategias de operación en el procedimiento de crédito y cobranza.

Por último, en el capítulo quinto se presentan las estrategias de operación en el departamento de crédito y cobranza con el cual se pretende que la empresa tenga una mejor operatividad y funcionalidad en la deficiencias detectadas y éstas a su vez puedan corregirse, en base a una reestructuración de su organigrama, establecimiento de políticas de crédito y cobranza, las funciones que debe de desempeñar el personal que está a cargo de dicho departamento a través de procedimientos para el otorgamiento de créditos y efectuar una buena cobranza.

CAPÍTULO I. Generalidades de las cuentas por cobrar

Se sabe que la situación financiera en nuestros días es difícil, por lo que a la población se le complica adquirir productos y/o servicios de contado en una sola exhibición.

Dada la circunstancia de la crisis económica, las empresas tienen la necesidad y toman como estrategia el otorgamiento de créditos ya que con esto logran uno de sus objetivos satisfacer al cliente para expandirse en el mercado y captar mayor volumen de ventas beneficiando a la empresa.

Cabe mencionar que es de suma importancia que antes de otorgar un crédito se sigan al pie de la letra los procedimientos necesarios que garanticen la recuperación del efectivo, y una vez realizada la transacción a crédito se debe llevar un registro y control de manera adecuada de todos los movimientos referidos a estos documentos ya que esto viene directamente relacionado con los ingresos de la empresa y puede ser un riesgo significativo para la misma.

Los ingresos que perciben las empresas por ventas o prestación de servicios, los obtienen a través de diferentes formas de pago, éstas pueden ser de contado, a crédito o garantizadas con documentos. Atendiendo a su origen los ingresos también pueden ser locales, foráneos o generados en el extranjero.

1.1 Cuentas por cobrar

Son los créditos a favor de la empresa, estos pueden ser documentados o en cuenta corriente, provenientes de ventas de mercancías o servicios (clientes) o de préstamos a pagos por cuenta de terceros (deudores diversos) y de otros (Escalante, 2010).

“Las cuentas por cobrar son al igual que cualquier activo, recursos económicos propiedad de una organización, las cuales generarán un beneficio en el futuro” (Cantú & Andrade de Guajardo, 2008).

“Representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo (NIF, 2012)”.

Es decir son derechos a favor de la entidad que provienen de las operaciones que realiza, como pueden ser de las ventas a crédito, prestación de servicios, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto similar.

1.2 Clasificación de las cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar forman parte de la clasificación del activo circulante y entre las principales cuentas incluidas en este rubro figuran las siguientes:

- a) **Clientes:** Son las cuentas pendientes de pago que se derivan de la actividad normal de la empresa, ya sea de la venta de mercancías o la prestación de servicios a crédito.
- b) **Documentos por cobrar:** Esta partida está integrada por los documentos pendientes de pago que surgen por la venta de mercancías o la prestación de servicios a crédito.
- c) **Funcionarios y Empleados:** Son las cuentas o documentos que se originan por préstamos otorgados a los empleados, funcionarios o accionistas de la empresa.
- d) **Deudores diversos:** Son los documentos o cuentas que se originan por transacciones distintas de las que representen la actividad normal de la empresa.

Así mismo, existen cuentas como: intereses, dividendos, rentas y otros conceptos por cobrar (al no ser motivo de estudio en esta tesis, se considera poco conveniente profundizar en ellos).

1.3 Valuación de las cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar deben cuantificarse al valor pactado originalmente del derecho exigible (NIF, 2012).

El valor pactado debe de modificarse para reflejar lo que en forma razonable se espera obtener en efectivo, especie, crédito o servicios, de cada una de las partidas que lo integran; esto requiere que se le dé efecto a descuentos y bonificaciones pactadas, así como a las estimaciones por irrecuperabilidad o difícil cobro.

Para cuantificar el importe de las partidas que habían de considerarse irrecuperables o de difícil cobro, debe efectuarse un estudio que sirva de base para determinar el valor de aquellas que serán deducidas o canceladas y estar en posibilidades de incrementar, reducir o establecer las estimaciones necesarias, mostrando de esa manera, el valor de recuperación estimado de los derechos exigibles.

Los incrementos o reducciones que se le tenga que hacer a las estimaciones, con base en los estudios de valuación, deberán cargarse a los resultados del ejercicio en que se efectúen.

Las cuentas por cobrar, en moneda extranjera deberán valuarse al tipo de cambio bancario que esté en vigor a la fecha de realización de los estados financieros. Los intereses derivados de las cuentas por cobrar deben reconocerse como ingresos en el periodo en que se devenguen, siempre que:

- a) Sea probable que la entidad reciba los beneficios económicos asociados con la transacción.
- b) El importe de tales intereses pueda ser valuado confiablemente.

1.4 Reglas de presentación de las cuentas por cobrar

1. Atendiendo a su **origen**, las cuentas por cobrar se clasifican en:

- a) A cargo de clientes: deberán incluir los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, producto de la venta de mercancías o prestación o servicios que representan la actividad normal de la misma. En caso de la prestación de servicios, se consideraran cuentas por cobrar cuando éstos hayan sido devengados, aun cuando no estuvieran facturados a la fecha de cierre de operaciones de la entidad.
- b) A cargo de otros deudores: serán originadas por operaciones distintas al giro de la empresa. Se incluirán, por ejemplo, préstamos a accionistas, funcionarios y empleados, reclamaciones, adeudos por venta de activo fijo, impuestos pagados en exceso, etc.

2. Atendiendo a su **grado de disponibilidad** las cuentas por cobrar se clasifican en:

- a) A corto plazo: son aquellas que se espera realizar en efectivo en un periodo no mayor a un año o al ciclo financiero a corto plazo de la entidad y su presentación dentro del balance se hará en el activo circulante.
- b) A largo plazo: son aquellas de las que se espera poder disponer en un plazo mayor a un año o mayor al ciclo financiero del corto plazo de la entidad. Se presentan en el activo no circulante.

1.5 Manejo contable de las cuentas por cobrar

Las principales cuentas que se incluyen en el rubro de cuentas por cobrar son:

Clientes: Son las entidades que deben a la empresa por haberles vendido mercancías a crédito, sin exigirles especial garantía documental; esta cuenta *augmenta* cada vez que la empresa vende mercancías a crédito, *disminuye* cuando los clientes pagan total o parcialmente su cuenta, devuelven mercancías o se les concede algún descuento o rebaja; es cuenta del *activo* porque representa el valor de las ventas efectuadas a crédito que la empresa tiene el derecho de cobrar.

Cientes	
Se carga:	Se abona:
Al principiar el ejercicio	Durante el ejercicio
1. Del valor de las ventas de mercancías a crédito pendientes de cobro.	1. Del valor de los pagos a cuenta o en liquidación efectuados por los clientes. 2. Del valor de las mercancías devueltas por los clientes. 3. Del valor de las rebajas concedidas a los clientes.
Durante el ejercicio	Al terminar el ejercicio
2. Del valor de las ventas de mercancías efectuadas a crédito. 3. Del valor de los intereses que se apliquen a los clientes por demora en el pago de sus cuentas.	4. Del valor de las cuentas que se consideren incobrables. 5. Del valor de sus saldo, para saldarla.
Su saldo es deudor y expresa el valor de las ventas de mercancías a crédito pendientes de cobro. Se presenta en el balance general dentro del grupo del activo circulante.	

Documentos por cobrar: Son los títulos de crédito a favor de la entidad, tales como letras de cambio y pagarés; esta cuenta *aumenta* cada vez que la entidad recibe letras de cambio o pagarés a su favor, *disminuye* cada vez que la empresa cobra endosa o cancela uno de estos documentos; es cuenta del *activo* por representa el valor nominal de las letras de cambio y pagarés que la empresa tiene derecho de cobrar.

Documentos por cobrar	
Se carga:	Se abona:
Al principiar el ejercicio	Durante el ejercicio
1. Del valor nominal de los documentos pendientes de cobro.	1. Del valor nominal de los documentos cobrados, endosados o cancelados por el comerciante.
Durante el ejercicio	Al terminar el ejercicio
2. Del valor nominal de los documentos recibidos, suscritos o endosados a favor del comerciante.	2. Del valor nominal de los documentos que se consideran incobrables. 3. Del valor de sus saldo, para saldarla.
Su saldo es deudor y expresa el valor nominal de los documentos pendientes de cobro. Se presenta en el balance general dentro del grupo del activo circulante.	

Deudores diversos: Son las entidades que le deben a la empresa por un concepto distinto al de venta de mercancías; esta cuenta *aumenta* cada vez que a la empresa le quedan a deber por un concepto distinto de la venta de mercancías; por ejemplo al prestar dinero en efectivo, al vender a crédito cualquier valor que no sea mercancía, etc., disminuye cuando dichas entidades pagan total o parcialmente su cuenta o devuelven los valores que estaban a su cargo; es cuenta del *activo* porque representa el importe de los adeudos que no sean por ventas de mercancías a crédito que la empresa tiene derecho a cobrar.

Deudores Diversos	
Se carga:	Se abona:
Al principiar el ejercicio	Durante el ejercicio
1. Del valor de las cantidades que nos deban terceras personas por conceptos distintos de la venta de mercancías.	1. Del valor de los pagos a cuenta o en liquidación efectuados por los deudores. 2. Del valor de los descuentos concedidos a los deudores.
Durante el ejercicio	Al terminar el ejercicio
2. Del valor de las cantidades que, por el concepto anterior, nos queden a deber terceras personas. 3. Del valor de los intereses que se apliquen a los deudores por demora en el pago de sus cuentas.	3. Del valor de las cuentas que se consideren incobrables. 4. Del valor de sus saldo, para saldarla.
Su saldo es deudor y expresa el valor de las cantidades pendientes de cobro a cargo de los deudores. Se presenta en el balance general dentro del grupo del activo circulante.	

1.6 Contabilización de las cuentas por cobrar

Los asientos contables por las ventas a crédito se registran de la siguiente manera:

FECHA:	-----1-----	DEBE	HABER
	Cientes	XXXXX	
	Ventas		XXXXX
	IVA por trasladar		XXXXX
CONCEPTO: Registro de la venta a crédito			

FECHA:	-----2-----	DEBE	HABER
	Devoluciones sobre ventas	XXXXX	
	IVA por trasladar	XXXXX	
	Cientes		XXXXX
CONCEPTO: Registro de la devolución sobre la venta a crédito			

FECHA:	-----3-----	DEBE	HABER
	Descuentos sobre ventas	XXXXX	
	IVA por trasladar	XXXXX	
	Cientes		XXXXX
CONCEPTO: Registro de los descuentos sobre la venta a crédito			

FECHA:	-----4-----	DEBE	HABER
	Efectivo	XXXXX	
	IVA por trasladar	XXXXX	
	Cientes		XXXXX
	IVA trasladado		XXXXX
CONCEPTO: Registro del abono o pago			

FECHA:	-----5-----	DEBE	HABER
	Documentos por cobrar	XXXXX	
	Ventas		XXXXX
	IVA por trasladar		XXXXX
CONCEPTO: Registro de la venta con garantía documental			

FECHA:	-----6-----	DEBE	HABER
	Efectivo	XXXXX	
	IVA por trasladar	XXXXX	
	Documentos por cobrar		XXXXX
	IVA trasladado		XXXXX
CONCEPTO: Registro del documento cobrado en efectivo			

1.7 Cuentas incobrables

Para efectos financieros las cuentas incobrables se determinarán con base en un estudio que se debe realizar tomando en cuenta los antecedentes de cada deudor y su expectativa de cobro.

“Es normal que en un negocio que vende mercancías y servicios a crédito tenga algunos clientes que no paguen sus cuentas. Estas cuentas se conocen como incobrables y se clasifican en el rubro de gasto por cuentas incobrables, en la sección de gastos de generales / gastos de venta del estado de resultados. El monto de gasto por cuentas incobrables que resulte varía de acuerdo con las políticas generales de crédito de la compañía.

Al terminar cada periodo contable se estima el importe de las cuentas incobrables para obtener una cifra razonable de las pérdidas en cuentas incobrables que aparecerán en el estado de resultados. Cuando algunas cuentas de clientes adquieren carácter de dudosas o incobrables, se deben disminuir para que muestren la suma estimada de futuros cobros. De otra forma, el importe que aparece en el estado de situación financiera no se ajustaría a la realidad y la situación financiera del negocio que se presentaría a los administradores, acreedores y otros grupos interesados sería engañosa. El importe del estado de situación financiera se ajusta utilizando la cuenta Estimación de cuentas incobrables, de naturaleza acreedora, presentada después de la cuenta de clientes. Este proceso es necesario para cumplir con el postulado básico de periodo contable y lograr incluir todos los gastos en el periodo correspondiente” (Cantú & Andrade de Guajardo, 2008).

1.8 Provisionamiento de las cuentas incobrables

Es difícil determinar cuáles serán los clientes que no pagaran sus cuentas. Por lo tanto, si se desea que el importe que aparezca en el estado de situación financiera sea el correcto es necesario estimar las cuentas que con el tiempo serán incobrables.

Cuando se registra el asiento de ajuste para reconocer las pérdidas por cuentas incobrables del periodo, se estima un monto de cuentas incobrables.

Este asiento de ajuste consiste en un cargo a gastos por cuentas incobrables y un abono a una cuenta complementaria de activo llamada estimación por cuentas incobrables. La estimación no se acredita en forma directa a clientes, debido a que este importe no es más que una estimación de las cuentas de clientes que pueden resultar incobrables y no se refiere a ningún cliente en particular, pues es una contracuenta de la cuenta de Clientes que, al ser disminuida, presentará un saldo neto real de lo que se espera cobrar.

Asiento de ajuste:

FECHA:	CONCEPTO	DEBE	HABER
	Gastos por cuenta incobrables	XXXXXX	
	Estimación por cuentas incobrables		XXXXXX
En general, la cuenta Estimación por cuentas incobrables tiene saldo acreedor.			

1.9 Contabilización de las cuentas incobrables

Básicamente existen tres métodos para calcular las cuentas incobrables y son:

1) Método del porcentaje de las ventas: Estima las pérdidas por cuentas incobrables utilizando un porcentaje de las ventas netas a crédito para llegar a una cantidad razonable. A fin de determinar la tasa estimada es necesario examinar y analizar el porcentaje de pérdidas experimentadas sobre el total de las ventas netas a crédito o periodos anteriores.

Después se aplica el porcentaje estimado al total de las ventas a crédito del periodo, menos el importe de las devoluciones y bonificaciones sobre ventas. No debe restarse o sumarse cualquier saldo existente en la cuenta estimación por cuentas incobrables provenientes de periodos anteriores para determinar el importe de ajuste de cuentas malas.

	Ventas a crédito
(-)	Devoluciones sobre ventas
(=)	Ventas ajustadas
(x)	Porcentaje estimado de incobrables
(=)	Estimación por incobrables

Asiento de ajuste:

FECHA:	CONCEPTO	DEBE	HABER
	Gastos por cuenta incobrables	XXXXXX	
	Estimación por cuentas incobrables		XXXXXX

Presentación en el estado de situación financiera (Balance general)

Activo circulante:	
	Cuentas por cobrar / clientes
(-)	Estimación por cuentas incobrables
(=)	Cuentas por cobrar / neto

Después de cierto tiempo, el saldo de la cuenta de estimación por cuentas incobrables puede convertirse en una cantidad importante, lo cual se corrige mediante un asiento de ajuste; cuando resulte excesiva, mediante a un cargo a estimación por cuentas incobrables y un abono a gastos por cuentas incobrables como se muestra:

FECHA:	CONCEPTO	DEBE	HABER
	Estimación por cuentas incobrables	XXXXX	
	Gastos por cuentas incobrables		XXXXX

2) Método del porcentaje de cuentas por cobrar: Se estima el importe de las pérdidas de las cuentas incobrables con base en un porcentaje del saldo existente en la cuenta de clientes.

Para llegar a un porcentaje razonable es necesario analizar los cobros realizados durante un periodo considerable. La tasa o porcentaje determinado se aplicara al saldo de la cuenta de clientes para obtener el saldo de la cuenta Estimación de cuenta incobrable y determinar el importe del ajuste por cuentas incobrables.

Debe recordarse que el porcentaje o tasa utilizada no es más que una estimación. Por lo tanto, es muy probable que nunca llegue a ser igual que el importe exacto de las cuentas incobrables del año y que la cuenta de estimación puede tener un saldo deudor y acreedor al final del periodo contable, antes de los ajustes. Por medio de este método, el saldo de la cuenta de estimación por cuentas incobrables o provisión a fin de año, sea deudor o acreedor, tiene que considerarse al realizarse el asiento del ajuste.

Cualquier saldo deudor debe aumentarse hasta la cantidad estimada de pérdidas en cuentas incobrables y cualquier saldo acreedor debe rebajarse.

Saldo de clientes	
(x)	Porcentaje estimado de incobrables
(=)	Estimación por incobrables
(-)	Saldo de la estimación (acreedor)
(=)	Gastos por cuentas incobrables

Saldo de clientes	
(x)	Porcentaje estimado de incobrables
(=)	Estimación por incobrables
(-)	Saldo de la estimación (deudor)
(=)	Gastos por cuentas incobrables

Asiento de ajuste:

FECHA:	CONCEPTO	DEBE	HABER
	Gastos por cuentas incobrables	XXXXX	
	Estimación por cuentas incobrables		XXXXX

3) Método de cancelación directa: Algunas compañías que tienen muchos clientes tal vez prefieran esperar hasta confirmar que no pueden cobrar la cuenta específica de un cliente,

antes de hacer cualquier ajuste en relación a las pérdidas por cuentas incobrables. Cuando es evidente que una cuenta es incobrable, utilizan el método de cancelación directa. Por lo tanto, se hace un cargo a la cuenta de gastos por cuentas incobrables y se abona a clientes por el importe adeudado.

Asiento

FECHA:	CONCEPTO	DEBE	HABER
	Gastos por cuenta incobrables	XXXXX	
	Clientes		XXXXX

De acuerdo con este método, las pérdidas en cuentas incobrables se deben registrar como un gasto en el periodo en que se canceló la cuenta y no cuando se realizó la venta. Ello puede provocar que los activos del estado de situación financiera aparezcan con más valor que el real y que la utilidad puede también resultar sobre el estado de resultados, si no se ha tenido precaución de ajustar, de acuerdo con las pérdidas estimadas que se espera se producirán por cuentas incobrables.

Para registrar la recuperación de las cuentas incobrables se realizan los siguientes asientos contables:

a) Canceladas en el mismo ejercicio y no existe la provisión.

FECHA:	CONCEPTO	DEBE	HABER
	Cuentas por cobrar	XXXXX	
	Pérdida por cuentas incobrables		XXXXX

FECHA:	CONCEPTO	DEBE	HABER
	Caja o Banco	XXXXX	
	Cuentas por cobrar		XXXXX

b) Canceladas en el mismo ejercicio y existe la provisión

FECHA:	CONCEPTO	DEBE	HABER
	Cuentas por cobrar	XXXXX	
	Provisión por cuentas incobrables		XXXXX

FECHA:	CONCEPTO	DEBE	HABER
	Caja o Banco	XXXXX	
	Cuentas por cobrar		XXXXX

1.10 Control interno de las cuentas por cobrar

El control interno es una herramienta para las cuentas por cobrar, ya que mide la utilización eficiente de los recursos con que cuenta la empresa y una vez obtenidos los datos se hacen ajustes a los procedimientos y políticas más apropiados conforme a las necesidades de la

empresa para desempeñar el buen funcionamiento de las operaciones diarias del área de crédito y cobranza como en consecuencia en todas las áreas de la empresa.

Su principal objetivo es salvaguardar y preservar los bienes de la empresa comprendiendo el plan de organización, procedimientos y registros que se requieran, ya que tiene como finalidad evitar desembolsos indebidos de fondos, ofreciendo la seguridad que no se contraerán obligaciones sin autorización previa del gerente general o del propio consejo de administración; de tal forma que se puedan confiar en las actividades operativas del área de crédito y cobranza a partir de un plan establecido previamente por la empresa, cuyo flujo de información sea el más adecuado, confiable y veraz.

Dentro del departamento de crédito y cobranza contempla las siguientes funciones a controlar:

- Verificar las políticas de crédito y cobranza que sean adecuadas y comprobar que se respeten en todos los casos.
- Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos.
- Autorizar crédito y aplicación del mismo a favor de terceros, para la enajenación.
- Mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio, además que permitan tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo.
- Coordinar y supervisar el proceso de recuperación por cobrar, verificando su registro.
- Contar con estrategias y controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.
- Proponer e implementar controles administrativos que le permitan reducir las cuentas incobrables.
- Supervisar y validar las notas de crédito y de cargo de acuerdo con la normatividad aplicable.

CAPÍTULO II. Crédito y Cobranza

En la actualidad el crédito forma parte del ciclo financiero de la mayoría de las empresas, produciéndole diversos beneficios, como atraer más clientes, crecer y darle movilidad al mercado. Es por eso la importancia de contar con un proceso de crédito y cobranza eficiente, que aplique sanas prácticas administrativas para asegurar la cobranza en los términos y condiciones contratados con los clientes.

2.1 Crédito

El término crédito proviene del **latín creditum**, de credere, tener **confianza**. Y Aun cuando no existe una definición generalmente aceptada, podemos definir la operación del crédito como la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado (Fuente, 2007). También puede definirse como la “Capacidad de comprar u obtener un préstamo, respaldado por una promesa de pago, dentro de un límite de tiempo” (Paola, 2006).

Un crédito siempre implica un riesgo y es por eso que debe de existir un contrato verbal o escrito preferentemente que genere obligaciones por parte del deudor de pagar y el acreedor a reclamar dicho pago.

2.1.1 Características del crédito

Como un servicio financiero de gran importancia, el crédito debe tener las siguientes características generales:

Ser oportuno, ya que debe instrumentarse y otorgarse con la rapidez que cada caso requiera.

Ser suficiente, ya que el crédito debe cubrir las necesidades principales y específicas del solicitante.

Ser racional, es decir, que se otorgue de acuerdo con la evaluación de riesgo completa y bien fundamentada del cliente.

Para que el crédito pueda hacerse efectivo debe existir la figura u organismo que conceda el crédito, así como también debe existir el sujeto del crédito o acreditado, que es la persona a la que se le concede el financiamiento. Puede ser una persona física (individuo), o una persona moral (una institución, una empresa, una entidad gubernamental, etc.)

Otro elemento integrante es el plazo, es decir, el tiempo estipulado en la operación del crédito para determinar la periodicidad de los pagos y a su vez saldar la obligación crediticia, o sea, la cantidad de dinero o promesas de pago que el organismo le proporciona al cliente para que este lo destine a cubrir sus necesidades requeridas.

Existe además un elemento que no es tangible pero que puede medir en la base a estudios e historial crediticio del cliente, esto es la confianza que la institución deposita en el deudor, dicha confianza esta también integrada por la solvencia económica y moral del deudor, así como de su capacidad de pago.

Los títulos de crédito son documentos mediante los cuales se instrumenta un financiamiento, son importantes para ejercitar el derecho literal que en ellos se consigna.

Los títulos más comunes son:

- a) El pagaré: Es un título de crédito que expresa la promesa incondicional de pago, en virtud de la cual una persona, llamada suscriptor, promete y se obliga de pagar a otra, llamada beneficiario, una determinada suma de dinero en un plazo establecido con un interés o rendimiento previamente pactado.
- b) Letra de cambio: Es el título de crédito por el cual una persona llamada girador, da una orden incondicional a otra persona, denominada girado, de pagar a una tercera, llamada tomador o beneficiario, una cantidad de dinero, en una fecha prevista y lugar determinado. Actualmente no se autoriza para documentar operaciones de crédito en la banca.

Como se mencionó anteriormente, para instrumentar un crédito debe existir un contrato, el cual contiene los acuerdos de voluntades de dos o más personas mediante el cual se transfieren derechos y obligaciones.

Con base a lo anterior, se puede definir el contrato de crédito es aquel documento por medio del cual al acreditante se obliga a poner una suma de dinero a disposición del acreditado para que haga uso del financiamiento en la forma y en los términos convenidos, obligándose a restituir al acreditante las sumas de que disponga así como los intereses y comisiones que se estipulen. Así como también tienen la finalidad de formalizar las obligaciones de los acreditados.

Para que una garantía exista jurídicamente se requiere que el crédito este bien documentado y la garantía debidamente perfeccionada es decir que se haya evaluado y comprobado su existencia, legitimidad, valor y demás características. Para efectos del crédito las garantías se clasifican usualmente en:

- a) Reales: Cuando se afectan bienes de propiedad del acreditado o de un tercero (prenda, hipoteca, fideicomiso en garantía).

- b) Personales: Cuando el pago del crédito depende del patrimonio de una persona física o moral distinta al acreditado (aval, fianza, cartas de garantía, cartas de crédito).

Las garantías deben cumplir también con ciertas características para poder usarlas como respaldo del crédito. Deben ser tangibles (tener valor económico) comercializables (facilidad de realización de la garantía en el tiempo) disponibles (facilidad para el proceso de adjudicación y venta).

Todas estas características y elementos del crédito de los cuales hemos estado hablando están legalmente fundamentados mediante disposiciones de carácter general que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores así como el Banco de México han establecido para regular la práctica bancaria en nuestro país.

2.1.2 Objetivos del crédito

Algunos de los objetivos que se pretenden alcanzar con el otorgamiento de un crédito, en la venta de bienes o prestación de servicios son los siguientes:

- a) Estimular al cliente para que compre más y de esta manera se incrementen las ventas.
- b) Que el cliente se preocupe menos por el precio y estén menos dispuestos a discutirlo.
- c) Expresarle al cliente la confianza que se le tiene para que pague a un tiempo estipulado.
- d) Atraer nuevos clientes para obtener mayores utilidades a la empresa.
- e) Llegar a mercados donde existen productos o servicios ofrecidos a un costo más elevado.

2.1.3 Clasificación del crédito

Existen diferentes clasificaciones según el punto de vista que se considere el crédito o se utilice; a las circunstancias y variantes de cada operación, así como las actividades para que se emplee.

1. Por su uso.

- a) Inversión: Se otorga en especial con objeto de colocar capitales en manos de terceros, para recuperarlos en fecha distante de aquella en que se hizo la prestación, percibiendo adicionalmente un determinado interés. En este crédito quedan clasificadas las cantidades entregadas con garantía hipotecaria, las inversiones, en bonos, en cuenta corriente, con interés, etc.

- b) Bancario: Son los que otorga una institución bancaria, se consideran a corto y largo plazo, teniendo garantía o no, así como el monto autorizado, podemos mencionar como el crédito de Habilitación o Avió, Refaccionario e Hipotecario.
- c) Entre comerciantes: Se otorga entre comerciantes y es una forma de financiación a corto plazo prácticamente en todos los negocios, está constituido por mercancías o servicios.
- d) Al consumidor: Concede al cliente la entrega de productos o servicios a cambio de recibir su valor con o sin interés pactado u oculto, en una fecha futura y no en el acto de la entrega del bien o la prestación del servicio.

2. Con base en los documentos que respaldan la operación.

- a) Documentos de crédito bancario y comercial: Las operaciones que se realicen sean respaldadas y garantizadas a través de documentos que justifiquen la transacción. Refiriéndose a la potencialidad de cobro entrañada por la posesión del documento que acredita la operación realizada.

La letra de cambio está en el primer grupo, a las características del documento, adiciona la garantía de quien firma como aval, respalda la obligación contraída.

La Letra simple está en segundo término ya que mantiene la fuerza ejecutiva derivada de tal documento cambiario, pero no la garantía del aval.

Respaldar las operaciones de crédito se emplean otros documentos como el contrato de cuenta corriente entre otros. Si estos documentos tienen una garantía solidaria, respaldo y seguridad, clasificándose en tercer lugar y en cuarto el contrato de cuenta corriente simple sin garantía.

- b) Documento de crédito en inversión: Es un crédito a mediano y largo plazo por lo que se utilizan los bonos y pagares hipotecarios, cantidades fijas y con un interés previamente determinado.

3. Con base a las condiciones comerciales de pago.

- a) Crédito normal: Es un crédito a corto plazo de 30 días (en ocasiones el plazo varia de 60 a 90 días) su característica especial es la inexistencia de un interés aceptado y casi nunca los respaldan títulos de crédito.
- b) Crédito a plazo: Consiste en dividir los vencimientos en varias partes con fechas de vencimientos distantes, separadas entre sí por iguales periodos. Este tipo de crédito se produce cuando el consumidor al final o usuario adquiere los bienes o servicios (automóviles, línea blanca, terrenos, etc.)
- c) Crédito fijo con límite renovable o revolvente : Este crédito es a corto plazo (30, 60 y 90 días, y en casos excepcionales a 180 días). Se fija al deudor un límite de crédito para

sus compras o adquisiciones que pueda realizar; y se satura cuando el crédito llegue a su límite autorizado o prefijado, y en cuenta queda cerrada para más adquisiciones hasta que el deudor efectúe el pago correspondiente, a partir de este, vuelve abrirse la cuenta por el mismo valor del pago efectuado. El crédito no causa interés al cliente.

- d) Crédito garantizado: El crédito concedido es de acuerdo al análisis previo del deudor llega hasta determinado límite, mientras que la cuenta no la sobrepase, el cobro de la cantidad adecuada queda totalmente garantizada.

4. Del crédito por el sujeto.

- a) Crédito público: Es para el uso del Estado, son otorgados a instituciones gubernamentales, a los estados, municipios, al gobierno federal (escuelas, carreteras, salubridad, etc.)
- b) Crédito privado: Son los que se otorgan o ejercen los particulares; su manejo y ejecución son reglamentados por la ley y rígidos por las condiciones operativas y de mercado.
- c) Crédito mixto: Es el crédito combinado d los dos tipos de crédito antes mencionados.

El crédito también se puede clasificar conforme a la investigación de los datos a investigar, la fuente principal de ingresos y las diversas características distintivas que pueden presentar los diferentes solicitantes de crédito, para lo cual se han agrupado en cuatro tipos básicos, utilizando un formato especial de solicitud para cada uno.

- a) Crédito Personal: Es cuando los ingresos provienen fundamentalmente del solicitante de la prestación de sus servicios personales en una empresa.
- b) Crédito Personal para Profesionistas: Aquellas personas que se dedican a ejercer libre de una profesión, de la cual procede sus ingresos.
- c) Crédito Comercial para Personas Físicas: Aquellas personas cuyos ingresos proceden producto de un negocio propio y que no está integrado como sociedad (sociedades mercantiles).
- d) Crédito Comercial o Industrial: Es para aquellas empresas o compañías establecidas como sociedades y cuyos ingresos proceden de compraventa, fabricación o distribución de bienes o servicios.

2.1.4 Elementos del crédito

En las transacciones del crédito generalmente, para apoyar la decisión de otorgar el crédito o no el crédito solicitado intervienen los siguientes elementos:

- a) Sujeto acreedor: El persona física o moral que dispone el bien o del capital en préstamo y que tiene derecho a pedir el cumplimiento de alguna obligación a otro. En el crédito bancario este sujeto serían los bancos con mayor frecuencia se encargan de conceder los créditos.
- b) Sujeto deudor: Es la persona física (un individuo) o una persona moral (institución, municipio, una unidad federativa, una nación) que solicita el bien o el capital mediante el cumplimiento de una obligación a futuro.
- c) Solvencia: No solo es aceptable una persona como sujeto de crédito por poseer bienes que en forma material garanticen el crédito solicitado, sino que se debe tener en cuenta que se lleven una vida razonable, ordenada, que se conozca como persona con sentido de responsabilidad y que sea cumplido en sus compromisos.

Se conocen dos tipos de solvencia: la moral y la económica. Desde el punto de vista banco, es la buena reputación de que goza una persona tanto en el medio en el que se desenvuelve su vida privada como en los círculos en que se desarrolla sus actividades económicas.

Solvencia moral: es información requerida al solicitante, respecto a su reputación o relación que guarda con terceras personas, como son: proveedores, público en general, situación laboral con los trabajadores y empleados, clientes, accionistas, arraigo en la localidad y crédito con otras instituciones.

Así se llegará a saber exactamente si desde el punto de vista moral, su reputación ha sido aceptable, es decir si ha respetado y cumplido oportunamente sus compromisos.

Solvencia económica: Encamina la información obtenida mediante la solicitud, al conocimiento de la situación financiera de la persona de quien se trate, por lo que generalmente, se valoran los siguientes aspectos:

- Si los recursos operativos de la empresa, tanto propios como ajenos, guardan un razonable equilibrio y si están adecuadamente utilizados.
- Si se cuenta en un momento dado, con el respaldo económico de los socios.
- Si los recursos operativos tienen una adecuada rotación que permita la rotación de efectivo para hacer frente a las obligaciones contraídas.
- Si las tendencias en los últimos años un sano crecimiento y un ritmo de progreso razonable.
- Si las utilidades aseguran un atractivo dividendo a los accionistas, para que estos sigan conservando el interés en la empresa. (Alvarez, 2006).

Los aspectos mencionados anteriormente son muy importantes, y no debemos olvidar que si la solvencia moral no es aceptable, no se debe confiar por que se corre el riesgo de que, se

oculten antecedentes que no permitan la recuperación del crédito y se tengan que recurrir a procedimientos jurídicos.

- a) Capital o suma prestada: Es la cantidad de dinero o bienes destinados a la producción de otros bienes o servicios, que posee una persona y que da en calidad de préstamo a otra.
- b) Garantía: Es aquel bien que asegura y protege contra algún riesgo al capital y que puede ser de diversa índole, de acuerdo con las características del crédito. También se puede definir como el bien tangible o intangible que afianza una operación crediticia.
- c) Tiempo o Plazo: Es el lapso que se señala para el pago o la entrega de un capital con sus respectivos intereses.
- d) Arraigo en la localidad: Además de que haya determinado que un solicitante de crédito reúne las cualidades de buena solvencia moral y económica, se debe tomar en cuenta que se trata de una persona que haya radicado un tiempo razonable en la localidad, si es una persona de amplios recursos, que sus inversiones y sus negocios estén ubicados dentro de la zona, pues en experiencia en materia de crédito ha demostrado que cuando se toman en consideración estos aspectos se llegan a dar casos de personas que no tengan nada que los retengan en un lugar, desaparecen y de improviso dejando fuertes adeudos pendientes tanto en los bancos como con otro tipo de acreedores.

En consecuencia, el funcionario de crédito bancario debe ser muy precavido para dictaminar favorablemente la solicitud de crédito presentada por extranjeros o por personas que en cualquier localidad han llegado recientemente a establecer sus negocios o a trabajar en alguna empresa.

El arraigo en el trabajo, profesión u oficio, así como en el domicilio, son datos que se consideran antes de contratar un crédito.

2.1.5 Proceso para otorgar un crédito

Todo crédito debe someterse a un proceso de análisis ya que es la base principal para poder tomar la decisión con respecto al otorgamiento a un crédito; se considera necesario recopilar la mayor información proveniente de diversos medios para conocer qué tan solvente es el cliente y así autorizar o no el crédito para no correr riesgos futuros que no se liquide dicho crédito y afecten a la entidad. A continuación se describe el proceso para otorgar un crédito:

- a) Llenado y recepción de la solicitud: es el documento en el cual, están plasmados los datos informativos, que el solicitante nos proporciona, es un documento de suma importancia puesto que de aquí emana la posible operación de crédito; el solicitante nos proporciona los elementos que nos permite visualizarlo y evaluarlo. Ésta se utiliza

cuando un solicitante (sea nuevo o antiguo) desea obtener un plazo para pagar sus compras, por lo cual pide a la empresa un crédito.

El posible cliente llena la solicitud de crédito y entrega los documentos que se le han solicitado. Aunque no existe un formato generalmente aceptado por todas las empresas, éste deberá revelar la información necesaria y suficiente.

- b) Verificación y evaluación de datos: Cuando se analiza un crédito se debe tener presente que la calidad de estudio está en función de la información disponible. Este análisis se basa tanto en aspectos cualitativos como cuantitativos y necesita contar con información necesaria y suficiente, que permita minimizar el número de incógnitas para poder tomar la decisión correcta. Por ello es muy importante la apertura y confianza del cliente en mostrar y enviar toda la información.

La evaluación cualitativa se refiere a todos los aspectos que no tienen respaldo numérico, pero si información fidedigna y de juicios de valor claramente sustentados en la experiencia complementándose con el análisis cuantitativo para determinar la capacidad de pago del solicitante del crédito.

En la evaluación cuantitativa se deben revisar los datos proporcionados en la solicitud de crédito con las distintas fuentes de información, internas o externas, a las que tiene acceso el solicitante. Algunas fuentes de información son; historial del solicitante (si el cliente es antiguo), bancos, proveedores, clientes del solicitante, organismos que registran deudas morosas, las publicaciones de prensa e internet, etc. La verificación es primordialmente cualitativa e implica verificar los antecedentes entregados por el solicitante y compararlos con la realidad.

El primer antecedente que se recomienda revisar es, si el solicitante existe como persona física o moral. Esto se puede comprobar mediante el alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El segundo aspecto que se debe revisar en una solicitud de crédito, es cuál será el destino de los bienes o servicios requeridos, cuya respuesta permite determinar el grado de estudio que requiere la operación y a la vez, la calidad y tipo de información que debe proporcionar el sujeto de crédito para que su operación se evalúe. Los costos que demanda un estudio de mayor contenido cualitativo son mayores, puesto que la empresa debe contar con el personal necesario para la búsqueda y creación de información como:

- Investigaciones bancarias: Fuente de información para el analista de crédito, donde adquirirían datos necesarios de las operaciones bancarias del solicitante del crédito.
- Referencias comerciales: Es donde el analista preguntará a algunos proveedores sobre las experiencias con respecto a un determinado cliente, tal como si conocen al

solicitante del crédito, si cuenta con alguna línea de crédito y en su caso saber el monto, así como el comportamiento de sus pagos. Por otro lado si el solicitante ya ha comprado a crédito, se tendrá un valioso antecedente histórico, pero ello no permite concluir que dicho cumplimiento se repetirá a futuro.

La seriedad del cliente se mide mejor en los periodos de crisis, porque aun cuando estuviese en problemas, hará un esfuerzo por cancelar sus compromisos. Algunos parámetros considerados como indicadores de mayor o menor seriedad son: demandas no aclaradas, deudas vencidas directas o indirectas, deudas con el fisco, malas referencias de proveedores y bancarias.

- c) **Experiencia de la propia empresa:** el otorgar un crédito siempre implicará un riesgo, que pueda correr la empresa, esto en base a la medida que su propia situación le permita aceptar, se debe analizar toda la información para poder establecer la validez del crédito.

2.1.6 Factores que determinan el riesgo

Como se advierte en el párrafo anterior, el riesgo es un elemento que debe considerarse en todas las operaciones tanto rutinarias como de planeación que realiza una empresa; cuando estas operaciones se relacionan con el crédito y la cobranza es común considerar el riesgo con las 3 C's del crédito las cuales son:

- 1) El **Carácter:** es un determinante importante, respecto a que si un cliente va a poder pagar o no, el carácter no tiene una definición precisa y clara, pero para efectos del crédito lo conceptualizaremos así: Es la decisión, honesta y veraz que el cliente demuestra por querer pagar que consiste en:

La forma como un funcionario individual de crédito (jefe de crédito y cobranza) percibe el deseo de los clientes de pagar sus deudas. Si un deudor se siente moralmente obligado a pagar, hará todo lo posible por pagar.

El carácter es la predisposición que tiene el cliente, para cumplir con sus compromisos crediticios, esta predisposición podrá ser subjetiva, en esta influye la empatía y el sentimiento que percibe el jefe de crédito y cobranza, de las condiciones socio-económicas del cliente. Aquí el jefe de crédito y cobranza tomará su propia decisión y la sinceridad y confianza que demuestre el cliente, será de gran utilidad y claves para la autorización o rechazo del crédito.

El carácter de una persona son esencialmente las características y cualidades morales y mentales que lo caracterizan y distinguen.

- 2) La **Capacidad:** se puede medir de manera más objetiva que el carácter.

Es la habilidad que tiene el cliente, para responder por sus obligaciones, es conocer y medir la capacidad financiera del cliente, es decir se conoce la posibilidad y facilidad que tiene el cliente para cumplir con sus pagos y obligaciones en forma oportuna.

En la medición de la capacidad se consideran al ingreso mensual, los gastos fijos, los dependientes económicos, sus adeudos y su modo de vida (en personas físicas). En cuanto a las personas morales, se observa su capacidad financiera y administrativa. En este campo se deberán interpretar los estados financieros de la empresa que generalmente son la balanza general y el estado de resultados.

3) El **Capital**: es considerado como los recursos financieros que el cliente tenga en el momento en que realiza su petición crediticia hasta que liquide su último abono. El capital se puede aprovechar y usar como garantía de pago.

2.1.7 Importancia del crédito

En el medio en que vivimos, el dinero es el eje sobre el cual se fundamentan las actividades económicas. La utilización del dinero es fundamental, ya que a partir de éste se expresa el valor de los bienes, también sirve como medio de cambio y un depósito de valor; es por eso que el crédito es de vital importancia para la economía de todos los países y de todas las empresas, ya que su utilización adecuada produce muchos beneficios.

De hecho el dinero tal y como lo conocemos ha sido el producto de una compleja evolución de las formas de intercambio de productos y servicios. La razón de su origen sigue siendo un tema de discusión entre diferentes teorías económicas, sin embargo, es importante señalar que al establecerse es una forma de intercambio para obtener algo.

El efecto de que en nuestro país, las empresas no tuvieran la facilidad de otorgar créditos a la población les sería muy difícil adquirir bienes y/o servicios ya que no contarían con la liquidez y solvencia económica para conseguirlos de contado además que afectaría mucho en el ciclo de la economía.

2.1.8 Políticas de crédito

“Una política puede definirse como un curso general de acción para situaciones concurrentes, encaminada a alcanzar los objetivos establecidos. Es decir es una regla que norma la actuación y que, acatándola permite lograr los fines propuestos” (Fuente, 2007).

Las políticas de crédito son expresadas en términos de procedimientos, sobre como otorgar créditos, las cuales vienen a establecer un marco de trabajo y una guía para la toma de decisiones, en forma consistente, encaminadas hacia el logro de los fines establecidos por la empresa para la función del crédito. Estas deben constar por escrito.

Para establecer las políticas de crédito se deberán seguir los siguientes pasos:

- a) Identificación de los objetivos a alcanzar.
- b) Lineamientos previos de lo que sería la política de crédito.
- c) Discusión y revisión de esos lineamientos con las personas involucradas de las áreas de la empresa.
- d) Redacción definitiva de las políticas de crédito.
- e) Aprobación del gerente general.
- f) Difusión de las políticas de crédito dentro de la empresa, entre todos los responsables de su ejecución.
- g) Implementación de las políticas de crédito aprobadas o difundidas.
- h) Control de los resultados para verificar si las políticas están contribuyendo al logro de los objetivos o para aplicar las medidas correctivas que sean necesarias.

Como ejemplos de políticas de crédito se mencionan los siguientes:

- Monto
- Plazos
- Ampliaciones de crédito
- Descuentos por pronto pago
- Intereses moratorios
- Cancelaciones de créditos

Algunas ventajas de las políticas de crédito son:

- Obligan a quienes las redactan a pensar a fondo acerca de los procedimientos y problemas de las políticas de crédito
- Proporciona una fuente escrita para los empleados
- Se refiere a una herramienta de trabajo precisa y elimina la necesidad de confiar exclusivamente en la memoria
- Proporciona una buena base para una revisión o estudio regular de las operaciones de crédito
- Proporciona una norma de aceptación para el jefe de crédito a aplicar en cualquier caso excepcional

Cualquier empresa que efectúe ventas o preste servicios a crédito debe establecer y actualizar una política de crédito, a fin de que las decisiones individuales en este aspecto sigan un patrón consistente en las finalidades y políticas globales.

2.2 Cobranza

Consiste en la recuperación de los créditos otorgados previamente por una empresa, regularmente comercial, financiera, o prestadora de servicios (Fuente, 2007).}

Se representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos o cualquier otro concepto análogo (Ettinger & Golieb, 2003).

La cobranza es vital para el éxito de cualquier empresa que vende o brinda un servicio a crédito, esta debe ser lo más ágil posible y cumplir con las expectativas de la misma.

2.2.1 Características de la cobranza

➤ Ágil

- Hace expedita la rotación del capital
- Reduce los costos de la cobranza
- Reduce las pérdidas de las cuentas
- Causa una buena imagen del acreedor
- Favorece el incremento de las ventas

➤ Regular

- Lapsos muy largos que entre las etapas hacen que el deudor olvide la obligación
- Evita la acumulación de deudas
- Produce efecto psicológico en el deudor
- Sistemática
- La improvisación causa el fracaso
- El proceso de cobranza debe responder a un sistema (conjunto ordenado de normas) y a un plan (conjunto de cosas, que se piensa hacer y modo de hacerlas). El plan debe ser:

Adaptable: a las diferentes circunstancias

Uniforme: aplicable a todos los casos

Flexible: que permita hacer diferencias entre los diversos deudores

Progresivo: que aumente la presión en forma segura y gradual.

2.2.2 Objetivos de la cobranza

Su principal objetivo y universal es: Cobrar oportunamente, independientemente de las características de la empresa y las políticas establecidas en forma rígida o tolerante.

Si la posición de la empresa es rígida respecto a la cobranza, el objetivo principal es cobrar dinero, esto significa que se cobrará al deudor hasta el último centavo que debe, sin importar los gastos de cobranza no importa que se pierda al cliente, ya que con esta política se busca que la empresa tenga una firme estructura económica. Cuando la posición de la empresa es tolerante en la cobranza el objetivo principal es conservar al cliente.

En general existen otros objetivos como son:

- Facilitar las ventas de la empresa, sobre el conocimiento de su plan de mercado y la adaptación al mismo, en cuanto a políticas de otorgamiento y recuperación del crédito.
- Contar con los medios de comunicación adecuados, para mantener informados a los clientes de sus deudas y para facilitar el cobro de las mismas.
- Conservar la buena voluntad del cliente al mismo tiempo que se le cobra; esto consiste en realizar y lograr el pago oportuno por parte del cliente y consérvalo.

2.2.3 Importancia de la cobranza

La cobranza es vital del sistema operacional de una empresa, puesto que representa una disponibilidad de mayor efectivo, razón por la cual su adecuado manejo, dará como resultado la tranquilidad de contar con una parte importante de los flujos de efectivo.

Una de las causas que origina que la empresa carezca de liquidez, es precisamente el deficiente procedimiento de cobranza que adopta, el cual proviene de una política mal establecida, que puede darse desde la planeación administrativa y financiera del ente al empezar su actividad. Esta falta de liquidez origina problemas de pago a los proveedores, lo que hace que la empresa pierda oportunidades de competir en el mercado.

En la actualidad se sigue observando que la mayoría de las empresas, venden sus productos a crédito, dando plazos atractivos con o sin intereses.

2.2.4 Políticas de la cobranza

Toda función o conjunto de actividades de la empresa deben estar reglamentados, mediante políticas claras, definidas y por escrito para que los ejecutivos y los empleados del

departamento sepan que se puede y que no hacer, además de cuáles son los límites de su actuación.

Los aspectos a considerar para implantar una política de cobranza son:

- Condiciones de venta: los pequeños negocios podrían usar un solo tipo de condiciones, los mayores y más complejos podrían servirse de diferentes tipos, según los productos o servicios que vendan y las condiciones competitivas del mercado.
- Las condiciones de venta varían considerablemente en cuanto al plazo, porcentajes de descuento, etc. El personal dedicado a la cobranza debe estar íntimamente familiarizado con las interpretaciones y aplicaciones de las condiciones de venta establecidas en su organización además de dar un trato especial a cada cliente.
- Plazos de cobro: determinar cuándo y cómo se harán los cobros, cuánto tiempo esperar después de la fecha de vencimiento, cuándo empezarán a contar los intereses, cuánto tiempo para realizar la siguiente venta si no se ha cumplido con el pago, etc.
- Aceptación o rechazo de pedidos de clientes con saldos vencidos: definir si se toma una actitud estricta o flexible, considerando la opinión de ventas.
- Curso de acción con trámites especiales: cuando se tiene complicaciones definir quién se responsabiliza y cómo se realizará el cobro.

2.2.5 Factores que afectan la cobranza

Existen factores internos y externos que afectan la cobranza y que deben de tenerse presentes, no para justificar la situación, al menos para explicarla y además para adoptar las medidas adecuadas para subsanar los problemas con la anticipación debida evitando que la empresa se llegue a encontrar en una situación financiera difícil.

Los factores internos se refieren a todo aquello que tienen origen dentro de la empresa y que se refleja en una cobranza lenta, la pérdida de algunas cuentas, o bien la necesidad de acudir a procedimientos legales de cobro como pueden ser los siguientes:

- a) La mala calidad del producto que se ofrece a los clientes.
- b) Promesas indebidas no cumplidas por parte de los vendedores, o bien por parte del personal del departamento de crédito y cobranza.
- c) Por las falsedades de los vendedores respecto a las características y los beneficios de los bienes y servicios vendidos.

- d) Por no haberse prestado el servicio o si éste no fue satisfactorio para el cliente.
- e) Debido al mal trato de los clientes por parte del cobrador o por el personal del departamento de crédito y cobranza.

Los factores externos pueden serlo de manera general o bien particular refiriéndose a lo siguiente:

- a) Una situación económica mala en alguna (s) regiones o bien en todo el país.
- b) La agitación política prevaleciente de la población donde está asentado el negocio de un cliente, o bien, a nivel nacional.
- c) Pérdidas producidas debido a los fenómenos meteorológicos.
- d) Explosión o incendio en el establecimiento de un cliente.
- e) Conflictos laborales en determinada empresa o rama industrial.
- f) Incumplimiento por parte de los proveedores de la empresa que llevan a está, a su vez, a no cumplir los tratos con sus clientes.

2.2.6 Proceso de cobranza

Para poder tomar medidas adecuadas con respecto a la recuperación de lo adeudado es necesario definir las etapas en las que se encuentra el proceso de cobranza y son las siguientes:

- a) Preventiva: son todas las gestiones de cobro que incluyen las acciones de entrega de estados de cuenta, cartas recordatorias, visita del cobrador que se realizan antes de la fecha de vencimiento de una cuenta. La idea es atraer la atención del cliente hacia una deuda que vencerá en una fecha próxima, para evitar la acumulación de cuentas vencidas. Esta etapa termina en la fecha que vence el plazo de la deuda.

Si con esta gestión se consigue que los clientes liquiden sus facturas dentro del plazo que corresponde, la empresa estará ahorrando una buena cantidad de dinero en gestiones posteriores de cobranza, en costos financieros del dinero no recibido y en el riesgo de acumular cuentas incobrables.

- b) Administrativa: comienza cuando el cliente no paga en la fecha de vencimiento. En este punto el deudor pasa a denominarse morosa. Si bien ésta no paga aún, existen bastantes posibilidades de poder recuperar lo adeudado.

La cobranza administrativa implica una mayor actividad que la anterior lo que generalmente significa un aumento gradual de la presión sobre el cliente que no ha pagado.

La idea es mostrar preocupación por la situación generada, interesarse en los posibles motivos que argumenta el cliente para justificar su atraso y tratar que la cuenta empiece a cobrarse. Se debe prestar atención al hecho de que algunos clientes empiezan a pagar sumas pequeñas en forma regular, para así evitar la gestión de un cobro judicial.

Es importante analizar los posibles errores por parte de la empresa que hayan podido provocar el atraso, controlando aquellas equivocaciones que estuvieran produciéndose reiteradamente como por ejemplo:

- No se encuentra la factura original
- Condiciones no conformes (plazo de pago, descuentos, precios, etc.)
- Datos erróneos (en nombre o razón social, domicilio, RFC, etc.)
- Problemas con el producto o servicio (devoluciones, no solicitada, entregas a destiempo, etc.)

En esta etapa la empresa debe investigar externamente el comportamiento del pago del cliente con otros acreedores (estudio de referencias comerciales, bancarias, etc.) para determinar de modo aproximado su situación financiera y tratar de ubicar el caso en su verdadero contexto.

La opción de negociar un arreglo de pago es una de las últimas instancias administrativas a la que se debe acudir. En este sentido es importante que le quede claro al cliente, que a la empresa le interesa resolver la situación sin necesidad de tomar medidas extremas, perjudiciales a la larga para ambas partes por los costos que ellas implican.

- c) Judicial: Una cuenta no debe ponerse en manos de un abogado o agencia de cobranza sino hasta que se hayan agotado todas las medidas y el acreedor esté preparado para romper las relaciones comerciales con el deudor. Es bien sabido que la cuenta más antigua es la más difícil de cobrar y por esta razón, cuando las circunstancias lo justifican, el acreedor no debe dudar en realizar esta acción final drástica.

La cobranza judicial es aquella referida a los reclamos de deuda que debe efectuarse con la intervención de los Tribunales de Justicia. Para toda entidad no resulta atractivo llegar a esta instancia, pero debe recurrirse a ella como última opción posible para la gestión del cobro.

Es de gran relevancia conocer los costos, trámites, molestias y pérdida de tiempo que implica una cobranza judicial, para medirse objetivamente al momento de adaptar las condiciones de crédito para mantener o aumentar las ventas. En ocasiones los costos

de la cobranza judicial no se recuperan, ya que el tiempo que se ocupa es muy largo, debido a que el deudor puede cambiar de domicilio o ya no poseer bienes suficientes para el embargo.

Para un plan de cobranza más efectivo y se optimicen tiempos en el departamento de crédito y cobranza es conveniente clasificar a los clientes de acuerdo a características particulares.

- Que honestamente interpretan mal las condiciones de venta
- Que pasan por alto sus cuentas por negligencia o por métodos de trabajos deficientes
- Que descuidan fechas de vencimiento por lo reducido de la cuenta
- Que temporalmente se atrasan pero generalmente pagan a tiempo
- Que temporalmente se atrasan por las condiciones locales del negocio
- Que siempre se atrasan
- Que se han sobre extendido a sí mismos
- Que están al borde de la insolvencia o que son en realidad insolventes
- Que deliberadamente cometen fraude

2.2.7 Técnicas de cobranza

Están conformadas por todos aquellos procedimientos que guían para llevar a cabo la recuperación adecuada y oportuna de la cobranza, evitando con esto los retrasos en los pagos de los clientes, es decir, tener una cartera sin saldos vencidos.

Se considera que el verdadero trabajo de la cobranza comienza, cuando las cuentas están a punto de vencer, debido a que el jefe de crédito y cobranza debe programar un calendario en forma anticipada de todos aquellos clientes que en la misma forma tienen o están preparando el pago de dichos saldos en la fecha de vencimiento. La visión de los analistas anticipada es sumamente importante por lo que la eficiencia de la empresa dependerá en gran parte de la cobranza.

Existen diversos medios para llevar a cabo la cobranza, los cuales algunos pueden hacerse a través de correo electrónico, por teléfono, fax o bien de entrega personal, entre estos se encuentran los siguientes:

- a) Estado de cuenta: consiste en enviar oportunamente al cliente un estado mensual de su cuenta. Tales estados sirven como recordatorio de la cantidad adeudada que esta por vencer, así como su importe total, además tiene la finalidad de conciliar diferencias entre los registros del cliente y los de la empresa.

Este documento es de utilidad para aclarar problemas causados por devoluciones o extravíos de cheques, facturas, recibos, pagos no acreditados y enviados por medio de terceros, devoluciones no acreditadas, reclamos y notas de crédito por cualquier concepto.

Algunas empresas envían estados de cuenta a todos los clientes, en tanto que otras solamente los expiden a quien realmente los necesitan o para clientes selectos que tienen cuentas vencidas.

- b) Aviso de vencimiento: indica la fecha de vencimiento, el monto a pagar y el lugar de pago, este medio es sensible a la oportunidad, es decir, no debe llegar tan anticipado que no cumpla con su cometido de recordar, ni tan atrasado que indique negligencia por el acreedor y cause atrasos en los pagos.

Una de las ventajas es la atención de la empresa hacia su deudor, estableciendo una relación más cordial y cercana con el cliente.

- c) Teléfono: por su facilidad, rapidez y conveniencia existe la posibilidad de usar la llamada telefónica para la gestión de cobro. Es un método rápido, flexible y menos costoso, en la medida que se use con eficiencia y discreción.

- Es recomendable que este método sea utilizado por el jefe de crédito y cobranza, por un alto ejecutivo o una persona bien capacitada.
- La llamada ofrece al deudor y al acreedor una oportunidad de discutir las razones de la falta de pago (si es el caso) y se alcancen acuerdos. En el tele cobro deben observarse algunas condiciones para aumentar las posibilidades de éxito:
- Documentarse sobre el cliente antes de hablar con él, a fin de darle el trato que se merece.
- Es recomendable que las llamadas sean breves, claras y concisas.
- Averiguar previamente todo aquello que pueda haber provocado el no pago. Por ejemplo; posibles errores de envío, demoras, devoluciones, etc., para ofrecer al cliente la respuesta correcta en el momento adecuado.
- Seguimiento de las llamadas y conducta formal en cuanto a los compromisos adquiridos con el cliente: horario de llamada, día de contacto establecido, etc.
- Organización y orden son indispensables para la buena gestión a desarrollar. Los documentos dispersos en carpetas, cajones, armarios, etc., conllevan pérdidas de tiempo en su búsqueda y posibles extravíos.
- El teléfono tiene la desventaja, el deudor que ha fallado puede prometer enviar su pago “en el momento” y no hacerlo, tales deudores son un problema especial y deben ser tratados como tal.

- d) Carta recordatoria estándar: es una carta general pre impresa que se utiliza cuando la deuda no se cancela a su vencimiento “recordando” en términos gentiles y leves la situación de la cuenta y solicitando el pronto pago de la misma.

- e) Carta específica: es una carta formal especializada, más enérgica que la carta recordatoria estándar, en el cual se establece una última fecha límite para recibir el pago pendiente total y una “advertencia” de las consecuencias ocasionadas por no pagar.

Es importante señalar en la carta las consecuencias derivadas de la morosidad que corresponden a políticas de la empresa y son aplicadas a todos los clientes sin distinción.

f) Visita del cobrador: esta modalidad se realiza a través de un cobrador y son empleadas hasta que se ha probado la ineficacia de los medios de cobranza antes mencionados. Se le encargaran aquellas facturas no pagadas que, pese a las gestiones previas, no se hayan podido solucionar o bien aquellos créditos que específicamente tienen la condición de cobro personal. La gestión de esta técnica se dice que es la más efectiva y se recomienda lo siguiente:

- Preparar la visita, dedicando un tiempo corto a revisar y organizar la entrevista.
- Hacer una lista de los elementos de la entrevista.
- Anticipar las respuestas del cliente y proponer una defensa activa y meditada.
- Tener confianza y seguridad.
- Demostrar firmeza, mantener una posición clara, sin dudas ni titubeos.
- No ser intransigente. Tampoco mantener una posición de fuerza porque quizás el cliente ofrezca una solución realista.
- Exigir una respuesta definitiva a la petición de pago.

g) Pagarés o letras de cambio:

“Un pagaré es un título de crédito en el cual el suscriptor promete pagar una suma determinada de dinero al beneficiario en el fecha de vencimiento” (Fuente, 2007)

Personas que intervienen en el pagaré:

- Suscriptor: es la entidad (persona física o moral) que firma o suscribe un pagaré y se compromete a pagar una suma de dinero en una fecha determinada en el propio título.
- Beneficiario: es la cantidad a la que el suscriptor le promete incondicionalmente un pago de dinero a una fecha determinada.
-

El pagaré es permitido y normal que se determinen intereses, es decir, que al crearse el pagaré, el suscriptor se obliga a pagar un tipo de interés, el cual da al pagare características de rendimiento.

“Letra de cambio es un título que contiene la orden incondicional que una persona llamada girador da a otra llamada girado, de pagar una suma de dinero a un tercero que se llama beneficiario, en época y lugar determinados” (H., 2003)

Personas que intervienen en la letra de cambio:

- El girador, es la persona que suscribe el documento

- El girado o pagador: persona a cuyo cargo se extiende el documento esto es, la que debe pagarlo.
- El beneficiario o tomador, persona a cuyo favor se extiende el documento, es decir, la que debe cobrarlo.

Una letra de cambio debe ser acompañada por una carta de instrucciones para el banco que va a cobrarla, en donde se señala que si el banco la cobra, remita el importe, y si el deudor no la paga, el banco la devuelva indicando el por qué o autorización para el banco para que la proporcione a un abogado.

Normalmente obligar a que los clientes firmen un pagaré o letra de cambio es una situación que representa enemistad, aunque es una buena opción de renegociación entre ambas partes.

2.3 Mapeo de procesos

Los procesos describen de forma adecuada de realizar una tarea para que ésta sea eficiente dentro del funcionamiento de una empresa. Dictan las responsabilidades de las personas que realizan dicha tarea y reflejan los objetivos globales del departamento al que pertenecen. **De esta forma los procedimientos sirven como puente entre los departamentos;** son líneas esenciales para la administración eficaz de cualquier organización.

La mayoría de las estructuras administrativas empresariales se organizan en líneas funcionales verticales, lo cual prueba ser la forma más eficiente de realizar las tareas. Pero esto tiende a ser un problema a su vez ya que para satisfacer al cliente se debe llevar a cabo una serie de procesos que, en esencia, funcionan de manera horizontal y que por lo tanto intentan cerrar huecos entre los departamentos. **Es necesario que los procesos garanticen que los huecos entre los departamentos sean menores posibles,** o sea que enlacen los mismos de buena forma para así alcanzar un nivel más eficiente de funcionamiento.

Generalmente en una organización el gerente de un departamento específico se preocupa más por el funcionamiento vertical de su área que de la interacción que tiene con los otros departamentos, por lo que los procesos deben estar claramente establecidos de manera que se puedan llevar a cabo sin mucha dirección.

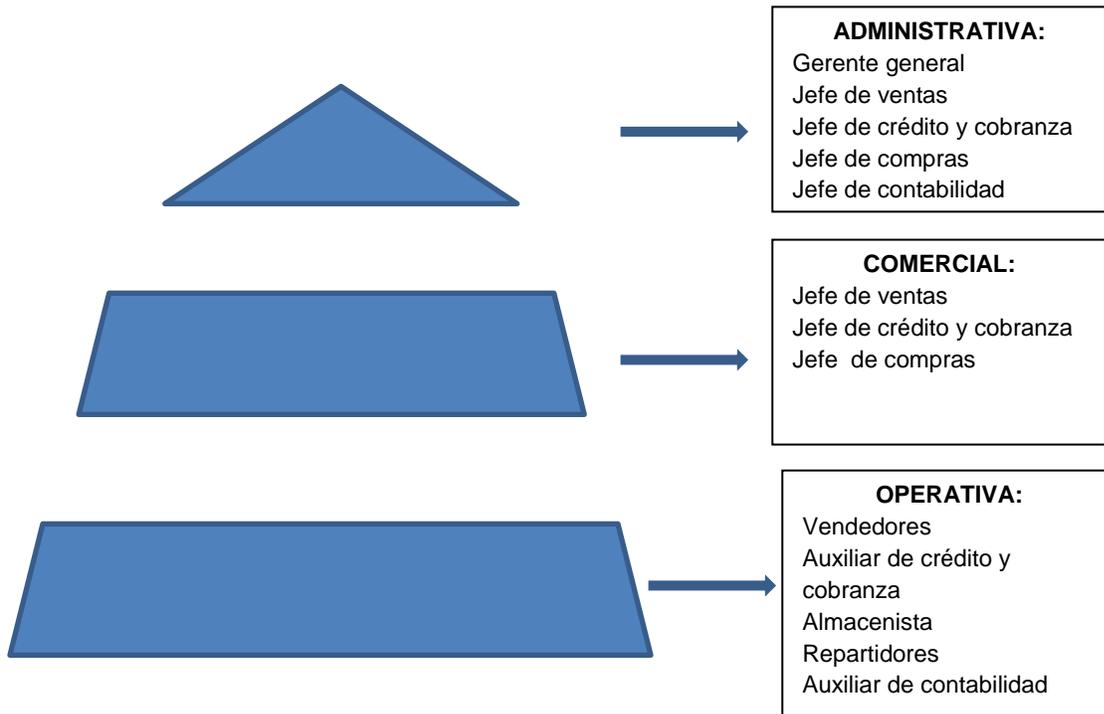
Estos deben de dictar exactamente las responsabilidades de cada persona así como delegar la suficiente autoridad para que las tareas se lleven a cabo de buena manera y sin tropiezos. La claridad de los procedimientos así como la estandarización de los mismos facilita el control y la revisión de las tareas en caso de que algo no esté funcionando adecuadamente. Muchas veces operarios que realizan una tarea repetitiva pueden caer en rutinas que no optimizan la productividad de la empresa, si dichas tareas no están debidamente establecidas.

La administración por procesos se caracteriza por los siguientes aspectos:

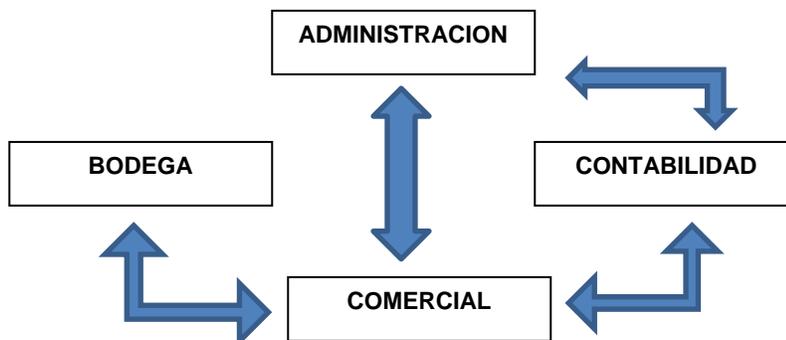
- Contar con formas organizativas ágiles
- Dividir el trabajo por responsabilidades y compromisos
- Trabajar en equipo y con equipos de trabajos definidos
- Revisar y actualizar permanentemente los procedimientos establecidos
- Normalizar hasta donde sea posible las actividades cotidianas, previo análisis de métodos de trabajo y cálculos de tiempos
- Establecer y trabajar con indicadores
- Hacer aseguramiento de calidad, con políticas de mejoramiento continuo y normas de seguridad

Los procedimientos: Descripción en forma detallada y secuencial de la manera en que deben ser llevadas a cabo las actividades.

Áreas de la empresa (organigrama por funciones)

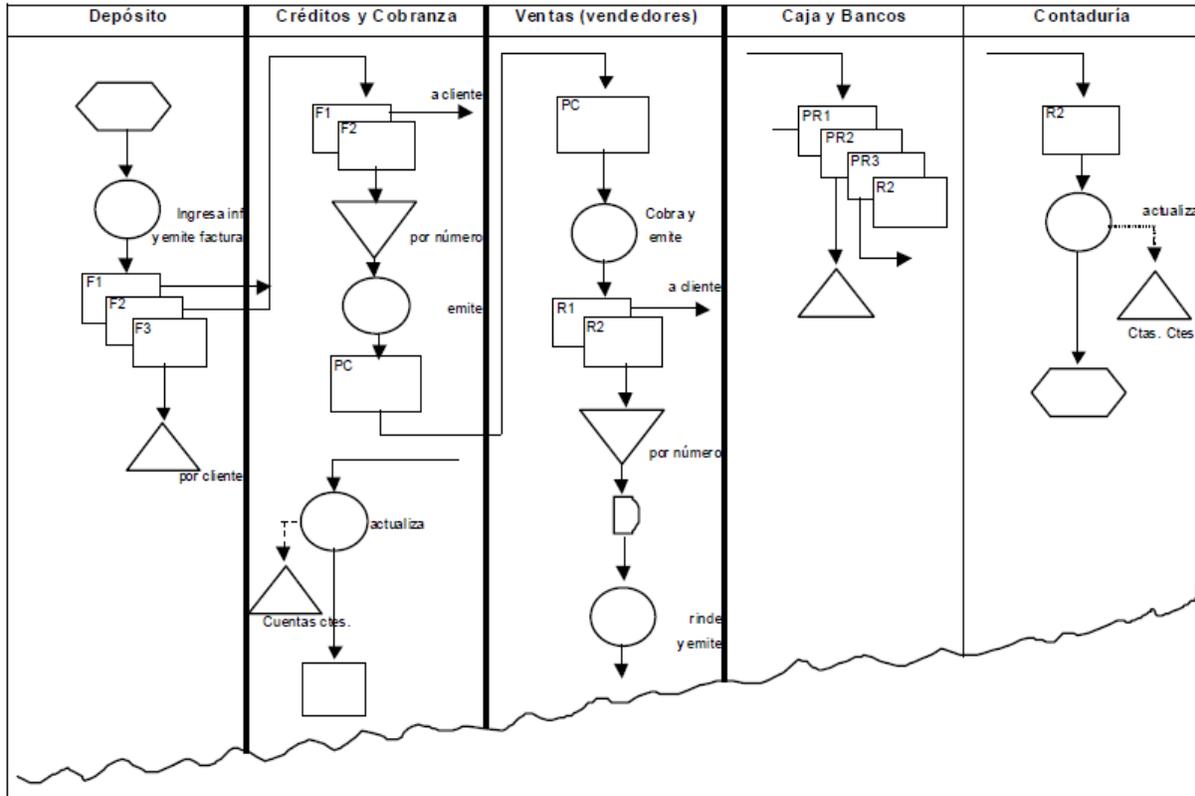


Relación entre las áreas de la empresa



El flujo de la información y la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa se da bidireccionalmente, lo que permite el conocimiento, la interacción y participación de los colaboradores en los procesos desarrollados tanto en su área de trabajo como aquella en donde se maneja la información suministrada.

Representación gráfica (flujograma)



2.4 Análisis financiero del crédito y la cobranza

El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras.

La contabilidad representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa. La información contable o financiera de poco nos sirve si no la interpretamos, si no la comprendemos, y allí es donde surge la necesidad del análisis financiero.

Cada componente de un estado financiero tiene un significado y en efecto dentro de la estructura contable y financiera de la empresa, efecto que se debe identificar y de ser posible, cuantificar.

Conocer el por qué la empresa está en la situación que se encuentra, sea buena o mala, es importante para así mismo poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos. Sin él análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico actual de la empresa.

Existe un gran número de indicadores y razones financieras que permiten realizar un completo y exhaustivo análisis de una empresa. Muchos de estos indicadores no son de mayor utilidad aplicados de forma individual o aislada, por lo que es preciso recurrir a varios de ellos con el fin de hacer un estudio completo que cubra todos los aspectos y elementos que conforman la realidad financiera de toda empresa.

El análisis financiero es el que permite que la contabilidad sea útil ya que su objetivo más importante es servir de base para la toma las decisiones.

Se menciona definición del Análisis Financiero como Administración financiera:

“El análisis financiero es un proceso mediante el cual se aplican diversos métodos a los estados financieros e información complementaria para hacer una medición adecuada de los resultados obtenidos por la administración y tener una base apropiada para emitir una opinión correcta acerca de las condiciones financieras de la empresa y sobre la eficiencia de su administración; así como para el descubrimiento de hechos económicos referentes a la misma y la detección de deficiencias que deban ser corregidas mediante recomendaciones”. (Torres)

El análisis financiero evalúa la efectividad de la administración financiera.

“La administración financiera se enfoca a las decisiones que las empresas toman respecto de sus flujos de efectivo. En consecuencia, la administración financiera es importante en cualquier tipo de empresas, sean públicas o privadas, que manejen servicios financieros o fabriquen productos. El tipo de tareas que abarca la gama de la administración financiera va desde tomar decisiones, como ampliar la planta, hasta elegir qué tipos de títulos emitir para financiar tales ampliaciones. Los gerentes de finanzas también tienen la responsabilidad de decidir los términos del crédito que podrán ofrecer a sus clientes, el tamaño del inventario que la empresa debe manejar, cuánto efectivo debe tener disponible, si es conveniente adquirir otras empresa (análisis de fusiones) y qué parte de las utilidades de la empresa se reinvertirá en el negocio y cuánto pagar como dividendos”. (Besley & F. Brigham, 2009)

2.4.1 Objetivos del análisis financiero

- a) Conocer la verdadera situación financiera y económica de la empresa.
- b) Descubrir riesgos y tendencias del resultado de las operaciones de la empresa.
- c) Tomar decisiones acertadas para optimizar utilidades y servicios.

- d) Proporcionar información clara, sencilla y adecuada en forma escrita a: Propietarios, Inversionistas, Directivos, Acreedores, Gobierno, Trabajadores, etc.

2.4.2 Métodos de análisis financiero

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

Existen varios métodos para analizar el contenido de los estados financieros, sin embargo, tomando como base la técnica de la comparación podemos clasificarlos en:

- Método de análisis vertical o estático: se aplica para analizar un estado financiero a fecha fija correspondiente a un período determinado.
- Método horizontal o dinámico: se aplica para analizar dos estados financieros de la misma empresa a fechas distintas o correspondientes a dos periodos o ejercicios.
- Método histórico: se aplica para analizar una serie de estados financieros de la misma empresa, a fechas o periodos distintos.
- Método proyectado o estimado: se aplica para analizar estados financieros Pro-forma y presupuestos.
- Método bursátil, se aplica para analizar estados financieros de empresas que cotizan sus acciones en las Bolsas de Valores.

Método de análisis vertical	a) Procedimiento de razones simples b) Procedimiento de razones estándar c) Procedimiento de porcentajes integrales d) Procedimiento de balance doble
Método de análisis horizontal	a) Procedimiento de aumentos y disminuciones
Método de análisis histórico	a) Procedimiento de las tendencias, que para efectos de la comparación se puede presentar a base de: - Serie de cifras o valores - Serie de variaciones - Serie de índices
Método de análisis proyectado o estimado	a) Procedimiento del control presupuestal b) Procedimiento del punto de equilibrio c) Procedimiento del control financiero dupont
Método de análisis bursátil	a) Análisis fundamental b) Análisis técnico

2.4.3 Procedimiento de las razones financieras

Existen diversos métodos de análisis que permiten interpretar la solvencia (pago de obligaciones y la estabilidad) mantener operaciones y la productividad de una empresa. El método de las razones simples también conocido como razones financieras es uno de los más utilizados ya que consiste en determinar las relaciones existentes entre los diferentes rubros de los estados financieros, para que mediante una interpretación acertada, se pueda obtener información acerca del desempeño anterior de la empresa y su posición financiera. Solo se explican estas por ser las que se utilizarán en el presente de estudio.

En un mundo globalizado como en el que vivimos, no podemos de dejar de compararnos, y para eso debemos medirnos con la competencia, con el sector comercial o industrial al que pertenece la empresa o con periodos pasados, para ello es indispensable utilizar indicadores financieros que nos informen sobre: Liquidez, Endeudamiento, Rentabilidad, Productividad, Crecimiento y Actividad del negocio.

Para el análisis financiero es importante conocer el significado de los siguientes términos:

- Rentabilidad: es el rendimiento que generan los activos puestos en operación.
- Tasa de rendimiento: es el porcentaje de utilidad en un periodo determinado.
- Liquidez: es la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas oportunamente.

El objetivo de esta herramienta es comprender a través de ella, la situación en la que se encuentra o bien conocer los problemas que tiene la empresa y después compararlos con algún programa que diseñe la gerencia o estándar establecido y obtener como resultado un dictamen de la situación financiera.

Es importante que los resultados de este análisis se comparen con un estándar o patrón, en primer lugar que las razones de una empresa sean similares al tamaño, giro o a los mismos servicios que se presten.

El uso de las razones financieras requiere de una correcta aplicación e interpretación para que den resultados de lo contrario no tendría sentido aplicarlas.

Cuando se interpretan los datos de los estados financieros se debe hacer comparaciones con otras semejantes compañías o con estadísticas que hayan sido preparadas para toda la industria que reciben generalmente el nombre de tasas, tendencias y porcentajes estándares que son representados los resultados financieros de un grupo representativo de compañías que forman un cierto tipo de industria, ya que las tasas de las diferentes industrias varían.

Las razones financieras son relacionadas entre dos o más conceptos (rubros o renglones) que integran los estados financieros, estas se pueden clasificar:

1) Razones de liquidez: Se refiere a la disponibilidad de fondos suficientes para satisfacer los compromisos financieros de una entidad a su vencimiento. Lo anterior está asociado a la facilidad con que un activo es convertible en efectivo para una entidad, independientemente si

es factible disponerlo en el mercado. Sirve al usuario para medir la adecuación de los recursos de la entidad para satisfacer sus compromisos de efectivo en el corto plazo.

Los índices de las razones de liquidez son los siguientes:

- Índice de liquidez: Mide la capacidad de pago a corto plazo, con los recursos disponibles en caja y bancos. Su fórmula es: $\text{Activos Disponibles} / \text{Pasivos Circulante}$.
- Índice de solvencia: Mide la capacidad de pago a todos los compromisos de diferentes periodos. Su fórmula es: $\text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante}$
- Índice de prueba del ácido: Determina la magnitud de los recursos disponibles para poder cumplir las obligaciones utilizando aquellos conceptos que puedan ser cómodos o fáciles de transformar en dinero excluyendo al inventario u almacén. Su fórmula es: $(\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Circulante}$
- Capital neto de trabajo: Se le considera como una medida común de la liquidez general de una empresa y se calcula: $\text{Activos Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$

Lo anterior conduce a entender que la solvencia es la posesión de abundantes bienes para liquidar deudas pero si no hay facilidad para convertir esos bienes en dinero o en efectivo para hacer los pagos entonces no existe la liquidez.

Todo negocio que tiene liquidez es solvente pero no todo negocio solvente tiene forzosamente liquidez.

2) Razones de actividad: Se emplean para medir la velocidad a la que diversas cuentas se convierten en ventas o en efectivo, y su objetivo es evaluar la recuperación de la cartera, los pagos a proveedores y el movimiento y niveles de los inventarios. Muestran la eficiencia de la operación de la empresa.

- Rotación de inventarios: Es el número de veces que el inventario se llena y vacía durante un periodo para su comercialización, año promedio son 360 días siendo que su cálculo es: $\text{Costo de Ventas} / \text{Inventarios Promedio}$
- Rotación de cuentas por cobrar: Determina el número de días promedio en que se están recuperando las ventas a crédito. Se calcula $\text{Ventas a Crédito} / \text{Cuentas por Cobrar Promedio por día}$.
- Rotación de las cuentas por pagar: Mide el número de días que se está financiando la empresa para cubrir sus cuentas por pagar (crédito). Calculándose $\text{Compras a Crédito} / \text{Cuentas por Pagar Promedio}$.

3) Razones de rentabilidad: Es el resultado neto de varias políticas y decisiones. Estas muestran los efectos combinados de la liquidez, de la administración de activos y de la

administración de las deudas sobre los resultados en operación. El propósito de este tipo de razones financieras es evaluar la rentabilidad de la empresa desde diversos puntos de vista, por ejemplo en relación con el capital aportado, con el valor de la empresa o bien con el patrimonio de la misma.

- Margen de utilidad neta: Mide el porcentaje de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos, incluyendo los intereses e impuestos. En otras palabras determina el porcentaje de utilidad neta promedio por cada peso de venta. Se calcula: $\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$.
- Rendimiento sobre los activos: Mide la eficacia de la empresa para obtener utilidades con sus activos disponibles, esto es el porcentaje de capacidad que tienen los activos totales para generar la utilidad neta. Calculándose $\text{Utilidad Neta} / \text{Activos Totales}$.
- Rendimiento sobre el capital: Mide el rendimiento obtenido de la inversión de los propietarios en la empresa y se calcula: $\text{Utilidad Neta} / \text{Capital contable}$.

4) Razones de endeudamiento: Mide el nivel de endeudamiento y la forma en que administra su deuda una empresa. Sus indicadores son los siguientes:

- Índice de endeudamiento: Determina en que porcentaje el valor de la empresa está en manos o comprometida con terceros (acreedores, proveedores, etc.). Se calcula: $\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$
- Índice de estabilidad: Mide los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y la empresa. Se calcula: $\text{Pasivo Total} / \text{Capital contable}$.
- Índice de respaldo: Determina el respaldo y/o porcentaje de la empresa para con los socios calculándose: $\text{Capital Contable} / \text{Total Activo}$.

5) Razones de productividad: Tienen como objetivo evaluar la relación entre los recursos invertidos y el resultado obtenido, así por ejemplo podemos relacionar el renglón de ventas contra activos, contra capital, contra pasivo, etc.

- Rotación de activos fijos: Indica la eficiencia con la que la empresa puede emplear su planta y su equipo en la generación de ingresos. Se calcula: $\text{Ventas Netas} / \text{Activos Fijos Netos}$

Una razón alta, indica que el activo fijo existente es razonablemente productivo, o bien que no hay reposición de activo fijo. Se debe tomar en cuenta con el simple transcurso del tiempo un equipo o inmueble se hace obsoleto (con excepción de los terrenos), por lo que deberá de planearse la reposición de estos. Una razón baja indica el exceso de activo fijo y en consecuencia no se aprovecha eficientemente el que se tiene. Debe de

cuidarse la relación que existe entre este y las ventas. Puede existir demasiado activo fijo improductivo.

- Rotación de activos totales: Indica la productividad de los activos totales, es decir, la capacidad que tienen para generar ventas. Mide la rotación de los activos de la empresa. Se calcula: $\text{Ventas Netas} / \text{Activos Totales}$
- Rotación del capital contable: Indica el número de veces que se vendió el patrimonio de la empresa, con relación a las ventas. La capacidad de generar ventas de la inversión de los accionistas. Calculándose: $\text{Ventas Netas} / \text{Capital Contable}$

Una razón alta indica que el activo fijo existente es razonablemente productivo. Una razón baja indica la existencia de poco activo fijo y en consecuencia, se genera pocos ingresos, o bien no se aprovecha eficientemente el que se tiene.

- Rotación del Capital el Trabajo: Indica la capacidad del capital de trabajo para generar ventas. Recordemos que el capital de trabajo es el motor generador de ingresos de la empresa. Se calcula: $\text{Ventas Netas} / \text{Capital de Trabajo}$
- Índice de improductividad: Indica la relación que existe entre los activos no productivos de la empresa y el activo total de la misma. Mientras más alto sea el índice, más recursos se han aplicado a actividades improductivas de la entidad; por el contrario mientras más bajo se este índice, es síntoma de que no se han aplicado recursos a actividades improductivas. Se calcula: $\text{Otros Activos} / \text{Activos Totales}$

Existen algunas inversiones improductivas, tanto en el activo circulante, como en el activo fijo; como por ejemplo préstamos a empleados; préstamos a accionistas o funcionarios, edificios o equipo no utilizados en la actividad de la empresa.

Definitivamente que lo más saludable es desaparecer estos renglones del balance ya que se están aplicando recursos efectivos para actividades anormales de la empresa.

6) Razones de crecimiento: Este grupo de razones financieras evalúa el crecimiento y desarrollo de la empresa y está íntimamente relacionado con el análisis horizontal (aumentos y disminuciones). Los índices son los siguientes:

- Índice de inversión: Indica el porcentaje que se tienen invertido en inmuebles, planta y equipo, respecto del valor total de la empresa. Calculándose: $\text{*Inmuebles, Planta y Equipo Neto} / \text{Activos Totales}$
 - Inmuebles: Construcciones y oficinas administrativas y de ventas.
 - Planta: Construcciones e instalaciones de producción.
 - Equipo: Herramientas y equipo de producción, equipo de transporte o reparto, maquinaria, etc.

Si se compara con los años anteriores se determina si ha aumentado o disminuido la inversión en los activos productivos de la empresa.

- **Intensidad de expansión:** Indica el crecimiento que ha tenido la empresa en la planta productiva de un ejercicio a otro con respecto al año base. En el caso de empresas comerciales esta relación también se puede referir al activo total. Se calcula: Incremento de Inmuebles, Planta y Equipo / Inmuebles, Planta y Equipo año anterior.

Las comparaciones serán a partir de ese año, o bien, se aconseja realizar comparaciones de los valores históricos, o de los valores re expresados, en este último caso se deberá estar en conocimiento pleno de ello.

- **Crecimiento en ventas:** Indica el crecimiento que ha tenido la empresa en las ventas de un ejercicio a otro con respecto al año base. Calculándose: Ventas Netas del Periodo Actual – Ventas Netas del Periodo Anterior / Ventas Netas del Periodo Anterior

Para el caso que nos ocupa, las razones financieras empleadas para analizar el crédito y la cobranza son las siguientes:

1) **El índice de liquidez o solvencia:** “La liquidez de una empresa se mide por la capacidad de la misma para cubrir sus obligaciones a corto plazo en las fechas de su vencimiento” (Gitman, 2012) y se expresa:

$$\text{Índice de solvencia} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

El resultado de esta relación debe de ser de uno o superior a uno de acuerdo con el giro de la empresa para que tenga una solvencia circulante buena.

2) **La prueba del ácido:** “Es similar al índice de solvencia, con la excepción de que el inventario es excluido” (Gitman, 2012); Se requiere de más tiempo para convertirse en efectivo. Se dice que es una medida que señala el grado en que los recursos disponibles (efectivo en caja y bancos, inversiones temporales de inmediata realización y en ocasiones cuentas por cobrar), pueden hacer frente a las obligaciones contraídas a corto plazo. Esta se calcula:

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$$

En cuanto a mayor sea el resultado de la razón, existe mayor posibilidad de que los pasivos sean pagados y menor es el grado de dependencia de los inventarios. Es recomendable que el resultado sea de 1.0 o mayor.

3) **El margen de utilidad neta:** “Esta razón determina el porcentaje de las ventas que logran convertirse en utilidades disponibles para los accionistas, después de deducir los costos y

gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos. Mientras más alto sea el porcentaje será mejor para la empresa. (Gitman, 2012). Obteniéndose de la siguiente manera:

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Venta}}$$

2.4.4 Ciclo de caja

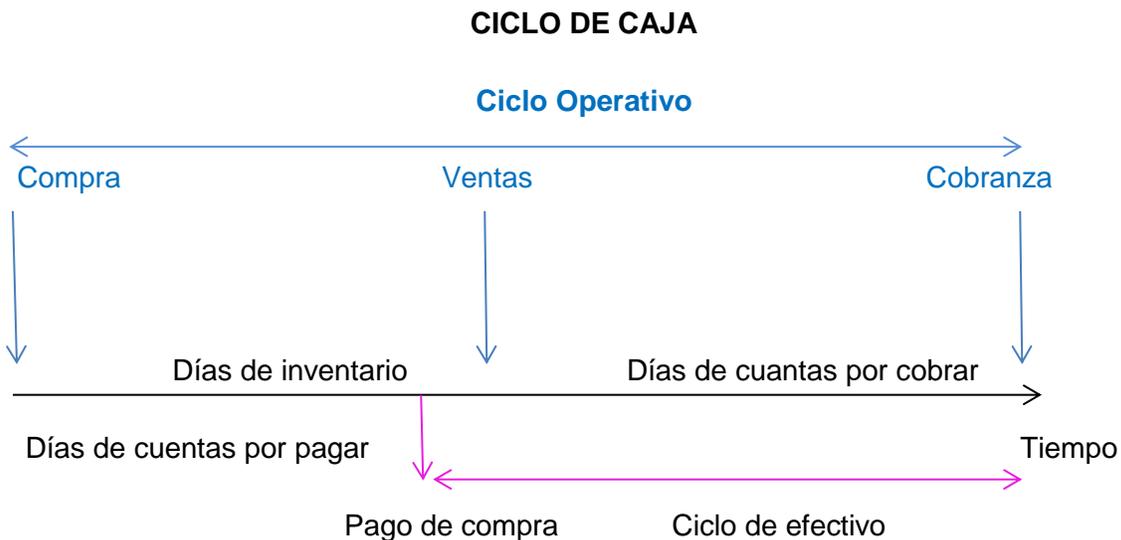
El ciclo de caja o también llamado de conversión o flujo de efectivo es la diferencia que existe entre el ciclo operativo y el ciclo de pagos, donde:

El ciclo operativo: es el promedio de tiempo transcurrido en días en que el inventario es vendido a crédito más el promedio en días en que las cuentas por cobrar se convierte en efectivo.

Para el cálculo del ciclo operativo es necesario sumar los indicadores de días de inventario ((inventario promedio X 360)/Costos de ventas) y días de cuentas por cobrar ((cuentas por cobrar promedio X 360)/Ventas a crédito).

El ciclo de pagos: es el promedio de tiempo transcurrido en días en que se presentan salidas de efectivo para el pago de las cuentas por pagar a proveedores.

Para el cálculo únicamente se determina el indicador de días de cuentas por pagar ((cuentas por pagar promedio X 360)/Compras). (Cosio, 2008)



Los anteriores indicadores financieros reflejan los días en que, el promedio del inventario se vende a crédito, el recaudo de las cuentas por cobrar (cartera) y tiempo en que se efectúa el pago efectivo de las cuentas por pagar a proveedores, para finalmente obtener los días del ciclo

de caja; para así saber si es necesario mejorar las rotaciones de inventario y cuentas por cobrar, así como evaluar las políticas de compras y ventas a crédito, ya que se requiere de capital de trabajo para financiar los días de operación, ya que las cuentas por pagar financian el ciclo operacional.

El desfase entre las entradas y salidas de efectivo puede compensarse mediante la obtención de préstamos, manteniendo una reserva de liquidez en forma de efectivo o mediante inversiones a corto plazo en instrumentos financieros.

La mayoría de las empresas tienen un ciclo de efectivo positivo por lo que necesitan financiamiento para los inventarios y las cuentas por cobrar.

Cuanto más largo sea el ciclo más financiamiento se requerirá.

Un ciclo que se extiende puede señalar que la empresa está teniendo problemas en mover sus inventarios o en cuantas a cobrar.

2.4.5 Outsourcing como alternativa de crédito y cobranza

El outsourcing es un proceso mediante el cual una empresa contrata a otra empresa especializada para que desempeñe dichas actividades y le permita a la entidad centrarse en los aspectos fundamentales de su negocio con el objetivo de obtener información actualizada y oportuna para la toma de decisiones, obteniendo como:

Ventajas

- Aumento de la rentabilidad a través de la mejora en los niveles de productividad.
- Mayor flexibilidad interna maximizando la administración del tiempo.
- Utilización de recursos multidisciplinarios.
- Optimización en los controles.
- Acceso a tecnología de avanzada.

Desventajas

- Carecen de experiencia en el trato con los clientes de bajos ingresos.
- Poco interés en la relación con el cliente, lo que dificulta su reactivación.
- La comunicación interna entre la empresa y la compañía se complica, se puede duplicar esfuerzos y caer en contradicciones frente al cliente.
- Al tener contacto directo con los clientes, muchos problemas internos se dan a conocer y la empresa pierde confidencialidad.
- Falta de autoridad para el cobro cuando los clientes los desconocen alegando no tener vínculo alguno con ellos.
- Compañías especializadas podrían no adherirse a los mismos procedimientos éticos y estándares que promueve la empresa para el tratamiento de los clientes.

La labor de cobranza no reside solo en conocer las técnicas, hay que saber aplicarlas, outsourcing es especialista en lograr resultados, se planean estrategias y se ejecutan, con la ayuda de equipo e infraestructura adecuada a cada una de las necesidades. Outsourcing tiene experiencia con empresas de todos los giros, lo que permite enriquecer los servicios y ofrecer una gama cada vez más amplia de opciones para que los clientes elijan la mejor y comprueben la efectividad de los resultados que se obtienen.

Outsourcing ofrece un servicio eficiente, confiable y con resultados satisfactorios para la empresa. En los últimos tiempos, el otorgamiento de créditos brindados con mayor facilidad ha colocado la recuperación, como un instrumento indispensable, diríamos que casi obligatorio para que las empresas cuenten con carteras sanas y amplias posibilidades de crecimiento.

Los servicios que ofrece outsourcing son una extensión del departamento de crédito y cobranza, con lo que se logra cumplir en tiempo y forma de los compromisos contraídos de crédito y cobranza.

CAPÍTULO III. Generalidades de la empresa comercializadora de pisos y azulejos

3.1 Descripción de la empresa

La empresa GAPIASA, SA DE CV., fue constituida en el año 2005 en la ciudad de Toluca, Estado de México, bajo la figura jurídica de sociedad anónima, con capital nacional, se considera una empresa de tamaño mediano por estar dentro del rango de 20 a 99 trabajadores (Documentación, 2012). Su giro es de compra, venta y distribución de pisos, azulejos y acabados para la construcción; en la actualidad solo cuenta con un establecimiento.

El crecimiento que manifiesta requiere estrategias de operación para el buen funcionamiento del departamento de crédito y cobranza, esto, en función de que su sistema de ventas es un 25% de contado y un 75% de crédito. Las ventas de contado son al público en general, clientes que compran esporádicamente y minoristas que acuden al mostrador. Las ventas a crédito son por lo regular con los clientes que compran cantidades fuertes y están sujetos a las condiciones de la empresa.

3.2 Objetivos

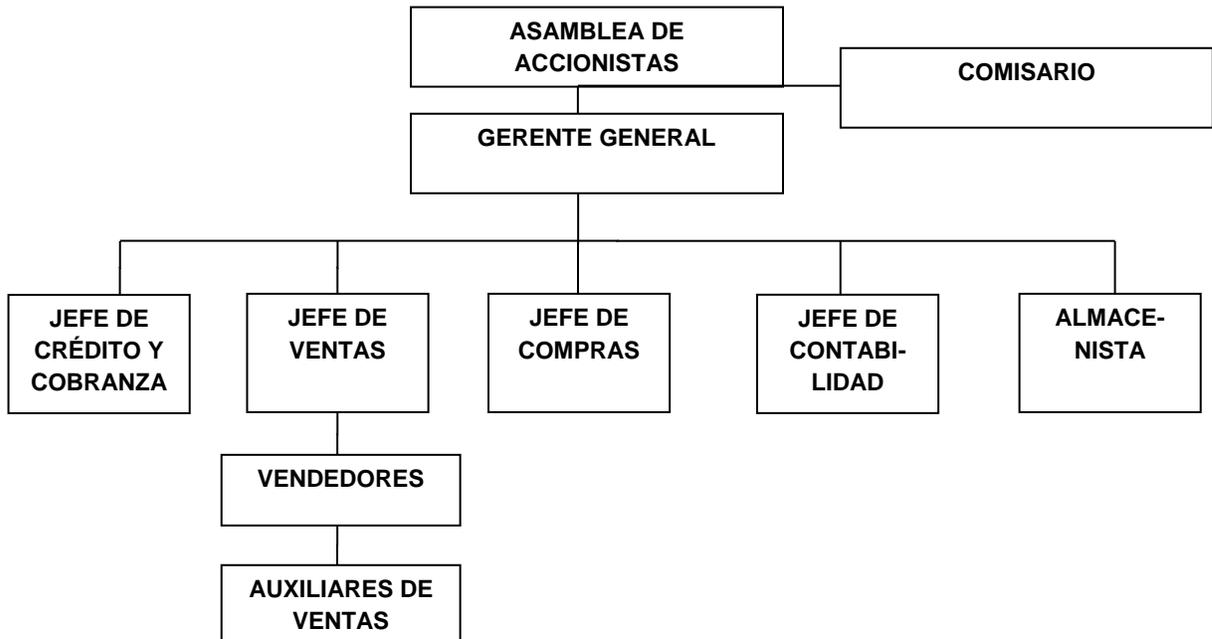
La empresa tiene como objetivos principales:

- Posicionarse dentro del mercado para ser la primera opción para los clientes
- Lograr la satisfacción de los clientes
- Crear una relación comercial duradera con sus clientes
- Obtener mayores utilidades
- Llevar un buen funcionamiento en el área de crédito y cobranza para evitar riesgos en las operaciones de crédito y no correr riesgos en obtener una cartera morosa que perjudique la situación financiera de la empresa.

3.3 Estructura organizacional

GAPIASA S.A. de C.V. cuenta con una estructura organizacional de acuerdo a sus necesidades operativas siendo su organigrama de la siguiente manera:

GAPIASA, S.A. DE C.V.



Fuente: Documentación de la empresa.

Cada una de sus áreas tiene funciones establecidas que a continuación se describen:

➤ Gerente General

- Revisa los estados financieros
- Analiza los problemas de la empresa para la toma de decisiones
- Revisa la situación en cuanto al pago de contribuciones
- Establece las políticas de venta
- Establece las políticas de crédito y cobranza
- Revisa las cuentas por cobrar y por pagar
- Analiza y autoriza las solicitudes de crédito
- Realiza el depósito de la cobranza

➤ Jefe de Crédito y Cobranza

- Realiza la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos
- Recopila toda la documentación e información necesaria para el otorgamiento de crédito de los posibles clientes
- Lleva un control documental y electrónico de los clientes acreditados
- Coordina y supervisa el proceso de recuperación de las cuentas por cobrar y verifica su registró
- Programa, controla y supervisa las actividades de los cobradores adscritos al departamento
- Supervisa y valida las notas de acuerdo a las políticas establecidas
- Informa a la gerencia y al departamento relacionado acerca del estatus de los clientes

- Realiza y revisa los cortes diarios de caja
- Realiza actividades administrativas que le encomiende el gerente general

- Jefe de Ventas
 - Informa a los vendedores y coordinadores en cuanto a la atención para con los clientes
 - Informa a los vendedores y coordinadores de la suspensión del crédito de algún cliente
 - Proporciona información a los vendedores y coordinadores con respecto a los distintos precios, promociones y descuentos que se estarán manejando en cierto periodo
 - Supervisa a los coordinadores que realicen la generación de los pedidos así como atender e informar a los clientes sobre los precios y promociones de venta
 - Informa al jefe de compras cual es el producto faltante y con mayor demanda
 - Verifica los productos nuevos que el proveedor le muestra para su comercialización

- Jefe de Compras
 - Realiza cotizaciones y compra las mercancías
 - Informa a los proveedores sobre la mercancía incompleta o defectuosa
 - Acuerda con los proveedores, los descuentos por pronto pago o por volumen de la mercancía que se adquirirán
 - Elabora y autoriza la orden de compra de la mercancía
 - Autoriza los gastos en que incurre la empresa

- Jefe de Contabilidad
 - Registra todas las operaciones de la empresa
 - Genera y controla las pólizas contables
 - Realiza el cálculo de contribuciones como también elabora las declaraciones de los impuestos.
 - Genera estados financieros
 - Informa al director general la situación financiera de la empresa
 - Recepción y pago de facturas a proveedores

- Auxiliar de Ventas
 - Dan atención a los todos los clientes
 - Informan a los clientes los precios y promociones del periodo
 - Registran las solicitudes de pedidos y verifican existencias
 - Programan junto con los vendedores las rutas para la entrega de mercancía
 - Elaboran Facturas de las ventas de contado o a crédito
 - Informan al gerente de venta sobre los pedidos, entregas y problemáticas que se tengan con cierto cliente con respecto a la liberación de su pedido

- Vendedores

- Realizan su labor de venta ya sea de contado o a crédito
- Toman pedidos y gestionan la entrega de la mercancía
- Confirman que se haya entregado la mercancía a los clientes
- Realizan actividades de revisión y cobranza de las facturas
- Solicitan las notas de crédito
- Una vez que haya recibido pagos de los clientes se entrega al gerente general o bien al jefe de crédito y cobranza

➤ Almacenista

- Recibe y entrega las mercancías
- Almacena y ordena las mercancías
- Controla los movimientos de entradas y salidas
- Realiza la toma del inventario físico
- Cargan y verifican la mercancía de reparto de acuerdo a lo facturado

3.4 Recursos que integran la empresa

Para el logro de sus objetivos así como el desarrollo de sus actividades, la empresa está integrada básicamente por los siguientes recursos:

1) Humanos: Son indispensables para cualquier empresa ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los recursos materiales y técnicos. Los recursos humanos poseen las siguientes características: Posibilidad de desarrollo, Ideas, Imaginación, Creatividad, Habilidades, Conocimientos, Sentimientos y Experiencias, etc.

Según la función que desempeñan y el nivel jerárquico pueden ser:

- a) Los empleados: Su trabajo requiere de mayores conocimientos teóricos, prácticos ya que el trabajo que desarrollan es más administrativo y de servicio.
- b) Altos ejecutivos: Es todo aquel personal en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- c) Directores o administradores: Son aquellas personas que cuyas funciones principales son las de fijar objetivos, políticas, planes gerenciales y revisar los resultados finales.

2) Materiales: son los bienes muebles e inmuebles que integran la empresa: mobiliario, herramientas, máquinas, edificio, instalaciones, terreno, etc., que tienen por objeto multiplicar la capacidad productiva en el trabajo.

3) Técnicos: son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos tales como el sistema de producción, sistema de ventas, sistema de finanzas, sistema administrativo, etc.

4) Financieros: Son elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta la empresa, indispensable para la ejecución de sus decisiones. Como por ejemplo el dinero en efectivo, aportaciones sociales (acciones), utilidades, etc.

3.5 Proceso de venta y cobranza

Actualmente la empresa en estudio lleva la siguiente metodología en los siguientes procesos:

➤ Proceso de venta a crédito

- Para que se dé una venta a crédito, esta debe ser previamente autorizada por el jefe de crédito y cobranza, creando una línea de crédito al cliente, basándose en las políticas que la empresa tiene establecidas (límite de crédito, plazo de pago y condiciones).
- El cliente puede solicitar su pedido una vez autorizado el crédito.
- El auxiliar de ventas verifica la información, registra, factura y programa el suministro del pedido solicitado por el cliente.
- El jefe de crédito y cobranza anexa la factura al expediente de cada uno de los clientes.
- Si el cliente solicita nuevamente pedido, el auxiliar de ventas consulta con el jefe de crédito y cobranza la situación del cliente. Si el cliente se encuentra al corriente y no presenta atrasos en su cuenta, el pedido le será suministrado, en caso contrario, el jefe de crédito y cobranza negociara para que ambas partes sean beneficiadas.

➤ Proceso de cobranza

- El jefe de crédito y cobranza revisa constantemente el status de cada uno de los clientes que cuentan con una línea de crédito para dar seguimiento a las cuentas por cobrar, apoyándose de los vendedores para el cobro de saldos vencidos.
- Posteriormente realiza llamadas telefónicas a los clientes para notificar que cuentan con saldos vencidos y así agilizar el cobro.
- Así mismo realiza reporte de cobranza de cada uno de los vendedores, para que estén informados sobre el status de los clientes a su cargo.
- Otra de sus responsabilidades es elaborar conciliaciones de las cuentas por cobrar contra facturas físicas.

CAPÍTULO IV. Metodología

4.1 Justificación

Día tras día México está pasando por situaciones difíciles y muy delicadas, muchas empresas del país se encuentran en graves problemas financieros por falta de liquidez, es decir, que no tienen la suficiente solvencia económica para operar como se debe, esto se da básicamente al desgaste del dinero por la inflación que transcurre. Por eso la correcta administración del Departamento de Crédito y Cobranzas es de vital importancia para el buen funcionamiento de las empresas ya que, si al problema inflacionario agregamos el otorgamiento de créditos a personas pocos solventes o al establecer procedimientos que no sean efectivos para la cobranza nos vemos, al borde de la quiebra o suspensión de pagos. Así mismo el área de crédito y cobranza de una empresa es una pieza clave dentro de una organización. Antes de una venta el área de crédito debe decidir a quién, hasta que monto y a qué plazo venderle, y después de la venta el área de cobranza verá que los plazos de pago se cumplan y cuando no, debe tomar medidas para procurar el pago lo antes posible.

Esto viene a estar directamente relacionado con los ingresos de la compañía y con su capital de trabajo, pues la mala administración de reflejará negativamente y en forma significativa en su salud financiera.

El departamento es el encargado de gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados. Es por eso el objeto de estudio de este trabajo para que exista un mejor desempeño en dicha área.

4.2 Objetivo general

Diseñar estrategias para eficientar el desempeño de las actividades realizadas en el departamento de crédito y cobranza.

4.3 Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico de operación de las actividades en el departamento de crédito y cobranza.
2. Diseñar las estrategias de operación en el procedimiento de crédito y en el de cobranza.

4.4 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los procedimientos, políticas y formatos adecuados para el mejoramiento del departamento de crédito y cobranza?

4.5 Tipo de investigación

Para el desarrollo del estudio se realiza una investigación descriptiva, ya que se someterá a un análisis para detectar las deficiencias de operación dentro de dicha área y así especificar los procedimientos necesarios para el buen funcionamiento.

4.6 Método

Para la metodología del presente trabajo como parte del desarrollo se analizarán los procesos existentes en el área, los sistemas operacionales. Para ello se utilizará como método la aplicación de un cuestionario del control interno en el área de crédito y cobranza para conocer el diagnóstico de dicho departamento.

4.7 Instrumento de medición

Para la realización del diagnóstico se ha elegido el cuestionario de control interno elaborado por Juan Ramón Santillana González (2000); se complementó con otras preguntas que se consideraron necesarias dadas las características de la empresa en estudio.

Las respuestas se razonarán para fortalecer los procedimientos de crédito y cobranza y se complementarán con las observaciones, así también se enfocarán a las respuestas negativas para diseñar estrategias de operación y se logre un buen funcionamiento dentro de las áreas correspondientes para el logro de sus objetivos.

Tabla 1. Cuestionario de control interno del crédito

Cuestionario de control interno del crédito				
Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
1. ¿Existe normas y procedimientos en área de crédito?		X		
2. ¿Por escrito?			X	
3. ¿Son adecuados y claros?			X	
4. ¿Se lleva a cabo las normas y procedimientos antes establecidos?			X	
5. ¿Se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y de responsabilidad?				EN OCASIONES

Continuación de Tabla 1. Cuestionario de control interno del crédito

Cuestionario de control interno del crédito				
Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
6. ¿Existen objetivos dentro del departamento?	X			
7. ¿Existen políticas dentro del departamento?	X			
8. ¿Se llevan a cabo las políticas establecidas?				EN OCASIONES
9. ¿Crees que las políticas establecidas son las correctas?				ALGUNAS
10. ¿Existe una persona encargada solo en el área de crédito?		X		
11. ¿La persona encargada del área de crédito cuenta con el perfil adecuado?		X		
12. ¿La persona encargada del área de crédito sabe cuáles son sus funciones?				NO LAS TIENE BIEN DEFINIDAS
13. ¿La persona encargada del área cumple con sus funciones?				EN OCASIONES
14. ¿Antes de otorgar un crédito realizan un análisis general del cliente?	X			
15. ¿Recopilan documentación e información necesaria para saber qué tan solvente es el cliente?				EN OCASIONES
16. ¿Solicitan al cliente que llene la solicitud de crédito?	X			
17. ¿Verifican que la información recopilada del cliente sea verídica?				EN OCASIONES
18. ¿Una vez que autorizan el crédito a un cliente le especifican las políticas existentes?				EN OCASIONES
19. ¿Al autorizar el crédito al cliente le hacen firmar algún documento como garantía del mismo?	X			
20. ¿Arman expedientes de los clientes a crédito?	X			
21. ¿Se lleva un control de todos los clientes que cuenta con un crédito?	X			
22. ¿La persona que maneja los créditos no es la misma que contabiliza, factura, paga la nómina y cuentas diversas o maneja algún fondo de caja?	X			
23. ¿Se lleva un registro contable de los clientes?		X		

Tabla 2. Cuestionario de control interno de la cobranza

Cuestionario de control interno de la cobranza				
Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
1. ¿Existen normas y procedimientos en el área de cobranza?		X		
2. ¿por escrito?			X	
3. ¿Son adecuados y claros?			X	
4. ¿Se lleva a cabo las normas y procedimientos antes establecidos?			X	
5. ¿Existen objetivos dentro del departamento?	X			
6. ¿Existen políticas dentro del departamento?	X			
7. ¿Se llevan a cabo las políticas establecidas?				EN OCASIONES

Continuación de Tabla 2. Cuestionario de control interno de la cobranza

Cuestionario de control interno de la cobranza				
Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
8. ¿Crees que las políticas establecidas son las correctas?				ALGUNAS NO ESTAN BIEN ESTABLECIDAS
9. ¿Existe una persona encargada solo en el área de cobranza?		X		
10. ¿La persona encargada del área de cobranza cuenta con el perfil adecuado?		X		
11. ¿La persona encargada del área de cobranza sabe cuáles son sus funciones?				NO LAS TIENE BIEN DEFINIDAS
12. ¿La persona encargada del área cumple con sus funciones?				EN OCASIONES
13. ¿Cuentan con listas o catálogos de clientes con direcciones, teléfono, RFC, otros datos, etc.?		X		
14. ¿Es adecuado el procedimiento para garantizar que todas las mercancías surtidas fueron facturados?		X		
15. ¿Existe una vigilancia constante y efectiva sobre vencimientos de la cobranza?				EN OCASIONES
16. ¿Se concilian periódicamente la cuenta del cliente con respecto a las facturas físicas pendientes de cobro?	X			
17. ¿Se tienen establecidos sistemas ágiles de cobranza para que ésta sea recolectada lo más pronto posible?		X		
18. ¿Se preparan constantemente reportes de antigüedad de saldos que muestre el comportamiento de los clientes, en especial los morosos?				EN OCASIONES
19. ¿Se envían periódicamente estados de cuenta a los clientes con objeto de cerciorarse que las cuentas que contablemente aparezcan pendientes de cobro las reconozcan éstos?		X		
20. ¿Las diferencias reportadas por los clientes, en su caso, se investigan por una persona distinta a la encargada de las cuentas por cobrar o de la cobranza?		X		
21. ¿Se obtienen comprobantes de que los clientes hayan recibido la mercancía que se les envía?	X			
22. ¿Es adecuada la custodia física de los documentos por cobrar, teniéndolos a su cuidado personal distinto al de cobranza o al contador?		X		
23. ¿Se practican arqueos periódicos y sorpresivos de las facturas pendientes de cobro y documentos por cobrar a favor de la entidad?		X		
24. ¿Se utiliza todo recurso legítimo para asegurar el pago por parte del cliente?	X			
25. ¿Se tiene algún control adicional por las cuentas incobrables canceladas?		X		
26. ¿Se prevé que no efectúen labores de cobranza los vendedores de la entidad? En caso de que las hagan evaluar las medidas de control que se hayan adoptado para proteger esta falla de control interno.		X		

Continuación de Tabla 2. Cuestionario de control interno de la cobranza

Cuestionario de control interno de la cobranza				
Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
27. ¿El procedimiento de revisión de facturas para su cobro, incluye el que al dejar la factura original, persona autorizada y facultada firme pagaré o algún documento de cobro valido para ejercer la cobranza sin contratiempos en caso de ejercer casos legales?	X			
28. ¿Se lleva un control de cobranza dirigido a:				
a) Registro contable por cliente	X			
b) Deposito inmediato de cobranza	X			
c) Afectación de auxiliares del departamento de crédito y cobranza?	X			
29. ¿Se elaboran recibos de caja pre foliados por cada vez que se efectúa una cobranza o venta al contado, entregando el original al cliente y conservando copia con su firma de conformidad?				EN OCASIONES
30. ¿Las cuentas con antigüedad mayor a tres meses se envían con abogado? ¿ o cuál es su panorama respecto a eso?		X		
31. ¿Existe un control para asegurarse que los cobros hechos por los vendedores sean entregados a la compañía de inmediato o que se depositen de inmediato donde quiera que estén?		X		
32. ¿Los cobradores firman una relación de las cuentas que se le entregan para la cobranza?	X			
33. ¿Liquidan diariamente los cobradores con base a la relación de cobranza que se les entrega mencionada en el punto anterior?				EN OCASIONES
34. ¿Se remiten o entregan a los clientes las facturas, cuando se tiene la certeza que éstas han sido pagadas?	X			
35. ¿Los documentos o cuentas por cobrar que son cancelados son autorizados por algún funcionario facultado y, se anota el motivo?	X			
36. ¿Existe en su caso, un registro especial de documentos descontados, con objetos de tener control contable sobre ellos?	X			
37. ¿Se tiene alguna política especial sobre lo que se menciona en el punto anterior?		X		
38. ¿Los préstamos a funcionarios y empleados se autorizan por persona responsable o la gerencia y tiene algún tope sobre su sueldo?	X			
39. ¿Los préstamos del inciso anterior se descuentan de nómina regularmente?	X			

El cuestionario fue aplicado al jefe del departamento de crédito y cobranza, quién emitió una respuesta positiva o negativa. Cuando la respuesta fue negativa, se preguntó el por qué.

Para el análisis de los resultados se procedió a agrupar las preguntas en:

1. Normas y procedimientos
2. Autoridad y responsabilidad
3. Perfil del personal
4. Control interno
5. Contables

4.8 Resultados

La tabla 3 muestra el concentrado de las respuestas negativas, mismas que permiten detectar las deficiencias existentes en el departamento de crédito y cobranza.

Tabla 3. Concentrado de preguntas con respuestas negativas del control interno en el crédito y cobranza.

CRÉDITO				
Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
1. ¿Existe normas y procedimientos en área de crédito?		X		
2. ¿Por escrito?			X	
3. ¿Son adecuados y claros?			X	
4. ¿Se lleva a cabo las normas y procedimientos antes establecidos?			X	
5. ¿Se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y de responsabilidad?				EN OCASIONES
8. ¿Se llevan a cabo las políticas establecidas?				EN OCASIONES
9. ¿Crees que las políticas establecidas son las correctas?				ALGUNAS
10. ¿Existe una persona encargada solo en el área de crédito?		X		
11. ¿La persona encargada del área de crédito cuenta con el perfil adecuado?		X		
17. ¿Verifican que la información recopilada del cliente sea verídica?				EN OCASIONES
18. ¿Una vez que autorizan el crédito a un cliente le especifican las políticas existentes?				EN OCASIONES
23. ¿Se lleva un registro contable de los clientes?		X		
COBRANZA				
Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
1. ¿Existe normas y procedimientos en el área de cobranza?		X		
2. ¿por escrito?			X	
3. ¿Son adecuados y claros?			X	
4. ¿Se lleva a cabo las normas y procedimientos antes establecidos?			X	

Continuación Tabla 3. Concentrado de preguntas con respuestas negativas del control interno en el crédito y cobranza.

COBRANZA				
Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
9. ¿Existe una persona encargada solo en el área de cobranza?		X		
10. ¿La persona encargada del área de cobranza cuenta con el perfil adecuado?		X		
11. ¿La persona encargada del área de cobranza sabe cuáles son sus funciones?				NO LAS TIENE BIEN DEFINIDAS
12. ¿La persona encargada del área cumple con sus funciones?				EN OCASIONES
13. ¿Cuentan con listas o catálogos de clientes con direcciones, teléfono, RFC, otros datos, etc.?		X		
14. ¿Es adecuado el procedimiento para garantizar que todas las mercancías surtidas fueron facturados?		X		
15. ¿Existe una vigilancia constante y efectiva sobre vencimientos de la cobranza?				EN OCASIONES
18. ¿Se preparan constantemente reportes de antigüedad de saldos que muestre el comportamiento de los clientes, en especial los morosos?				EN OCASIONES
19. ¿Se envían periódicamente estados de cuenta a los clientes con objeto de cerciorarse que las cuentas que contablemente aparezcan pendientes de cobro las reconozcan éstos?		X		
20. ¿Las diferencias reportadas por los clientes, en su caso, se investigan por una persona distinta a la encargada de las cuentas por cobrar o de la cobranza?		X		
22. ¿Es adecuada la custodia física de los documentos por cobrar, teniéndolos a su cuidado personal distinto al de cobranza o al contador?		X		
23. ¿Se practican arqueos periódicos y sorpresivos de las facturas pendientes de cobro y documentos por cobrar a favor de la entidad?		X		
25. ¿Se tiene algún control adicional por las cuentas incobrables canceladas?		X		
26. ¿Se prevé que no efectúen labores de cobranza los vendedores de la entidad? En caso de que las hagan evaluar las medidas de control que se hayan adoptado para proteger esta falla de control interno.		X		
29. ¿Se elaboran recibos de caja pre foliados por cada vez que se efectúa una cobranza o venta al contado, entregando el original al cliente y conservando copia con su firma de conformidad?				EN OCASIONES
30. ¿Las cuentas con antigüedad mayor a tres meses se envían con abogado? ¿o cuál es su panorama respecto a eso?		X		
31. ¿Existe un control para asegurarse que los cobros hechos por los vendedores sean entregados a la compañía de inmediato o que se depositen de inmediato donde quiera que estén?		X		

COBRANZA				
Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
37. ¿Se tiene alguna política especial sobre lo que se menciona en el punto anterior?		X		

Considerando la agrupación de las preguntas se menciona el diagnóstico en el departamento de crédito y cobranza:

a) Área de crédito

- No cuenta con normas y procedimientos claros para el otorgamiento de un crédito.
- Falta de autoridad y responsabilidad.
- No existe la definición del perfil idóneo para el puesto del área de crédito.
- No se aplican las políticas correctamente.
- Deficiencia en la recopilación y manejo de la información de los créditos.

b) Área de cobranza

- No cuenta con un procedimiento adecuado para la cobranza.
- Falta de autoridad y responsabilidad del personal.
- No existe la definición del perfil idóneo para el puesto del área de cobranza
- Las funciones del personal no están claramente establecidas
- Las políticas de recuperación no están claramente definidas.
- No aplican técnicas de cobranza.
- No se le da un seguimiento a la cobranza.
- Deficiencia en control de las operaciones de cobranza.

4.9 Estructura de las estrategias

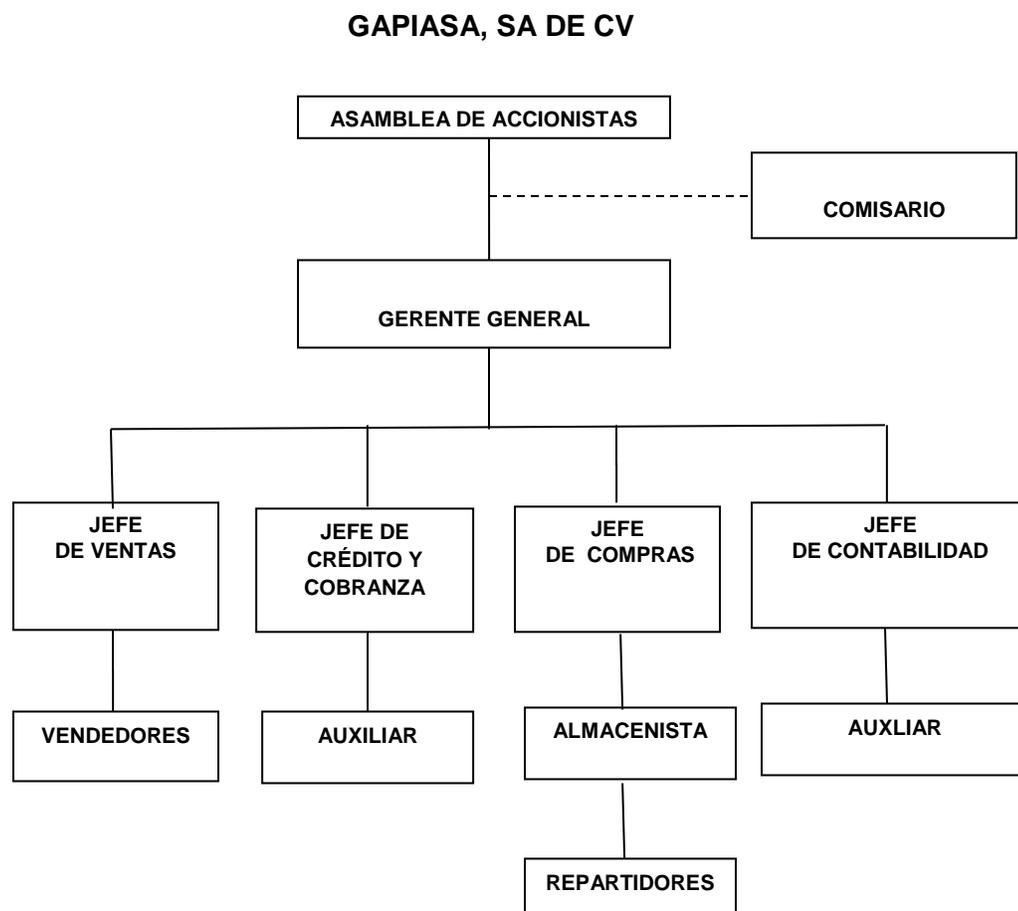
De acuerdo a la evaluación y diagnóstico que se le realizó al sistema de crédito y cobranza la estructura de las estrategias se adaptan a las necesidades de Gapiasa, SA de CV, ubicada en Toluca, Estado de México; que tiene como intención aportar soluciones a los problemas operacionales detectados en el departamento de crédito y cobranza, así mismo sirve como herramienta de trabajo para facilitar las tareas habituales, simplificando el trabajo y permitiendo controles administrativos internos.

La descripción de las estrategias, se efectuó considerando los aspectos operacionales que desde las perspectivas administrativas y gerenciales deben realizarse para lograr la efectividad en la recuperación de las cuentas. El desarrollo de su estructura; se fundamenta en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO V. Estrategias de operación del departamento de crédito y cobranza de una empresa comercializadora de pisos y azulejos ubicada en Toluca, Estado de México

5.1 Organigrama propuesto

El número de personas que deben conformar el Departamento de Crédito y Cobranza depende del número de clientes, del tamaño de la empresa y de los sistemas con los que cuenta. Para este caso consideramos que la estructura del departamento de Crédito y Cobranza la deben conformar un Jefe de Crédito y Cobranza y un auxiliar, tal como se presenta a continuación:



5.2 Descripción de puestos

En beneficio de la empresa los recursos humanos que la integran deben contar con la herramienta que les permita conocer el perfil de puestos de los niveles jerárquicos, para que de esta manera se haga la asignación correcta tanto de las características de formación y habilidades personales como de funciones y responsabilidades ya que facilitará la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

Cada perfil del puesto incluye los siguientes factores:

- El nombre del puesto
- Área a la que pertenece
- Objetivo del puestos
- Las funciones del puesto
- Los puestos que dependen de él
- El puesto a quien debe reportar

Para el caso objeto de estudio, el perfil de puesto describe las características que debe tener el jefe de crédito y cobranza así como el auxiliar:

Puesto:	Jefe de crédito y cobranza
Pertenece al área:	Operativa
Objetivo:	Analizar y otorgar los créditos para la apertura de nuevas cuentas en base a los requisitos establecidos, así como supervisar y administrar las políticas de crédito y cobranza en cuanto a su control.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fijar las políticas de crédito y cobranza, junto con el departamento de ventas, finanzas y contabilidad, considerando los objetivos generales de la empresa. ▪ Vigilar y coordinar la sección de crédito y cobranza, tanto al personal como a las operaciones del mismo departamento. ▪ Entregar la solicitud de crédito a los posibles clientes y solicitar la documentación necesaria para el otorgamiento del mismo, además de realizar una entrevista. ▪ Verificar y analizar la información cualitativa con los datos y referencias proporcionados en solicitud de crédito. ▪ Analizar la información cuantitativa (estados financieros), en base a las razones de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad. ▪ Informar a los solicitantes sobre la aprobación o rechazo de crédito. ▪ Definir los procedimientos de crédito y cobranza, formatos y archivos para llevarlos a la práctica y en su caso efectuar cambios que los actualicen y mejoren. ▪ Llevar a cabo la cobranza utilizando las técnicas que

	<p>se consideren convenientes, tomando en cuenta las condiciones particulares de cada cliente (estados de cuenta, carta recordatoria, llamadas telefónicas, visita del cobrador, etc.) y dejar constancia de los resultados de la misma.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar periódicamente la cartera de clientes para conocer las cuentas de lenta recuperación y cobro dudoso. ▪ Decidir sobre las cuentas que serán cobradas o recuperadas por la vía legal. ▪ Analizar la situación del mercado para lograr vender a crédito. ▪ Evitar la fuga de dinero por concepto de las cuentas incobrables. ▪ Realizar las conciliaciones de los saldos que se tienen registrados con el departamento de contabilidad. ▪ Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.
Puesto que depende de él:	Auxiliar
Reporta al:	Gerente General

Puesto:	Auxiliar
Pertenece al área de:	crédito y cobranza
Objetivo:	Apoyar al jefe de crédito y cobranza, para tener toda la información adecuada y necesaria para el análisis y otorgamiento del crédito así como para su recuperación.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llevar un registro analítico de cada cliente respecto de las operaciones de crédito y cobranza derivadas con la empresa. ▪ Control de los plazos de vencimiento de las facturas. ▪ Entregar las facturas al cobrador para revisión con los clientes. ▪ Conservar los archivos de la cobranza en orden y al día. ▪ Impresión de reportes para conocer antigüedad de saldos. ▪ Elaborar un expediente por cada cliente que contenga la siguiente documentación: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Copia de su alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. ▪ Copia de su comprobante de domicilio fiscal. ▪ Copia del acta constitutiva de la empresa (en caso de ser persona moral). ▪ Copia de la última declaración anual. ▪ Copia de los últimos estados financieros (balance general y estado de resultados) ▪ Solicitud de crédito ▪ Carta informativa de la aprobación del crédito. ▪ Mantener actualizada la cartera de clientes. ▪ Desarrollar las demás funciones que se requieran.
Puesto que depende de él:	Ninguno
Reporta al:	Jefe de crédito y cobranza

5.3 Políticas de crédito y cobranza

Es de suma importancia que toda empresa establezca y defina políticas para el cumplimiento de sus funciones de cada departamento. Para el caso de la empresa GAPIASA, S.A. DE C.V. en el departamento de crédito y cobranza a nuestro parecer, para el otorgamiento de un crédito como para optimizar los procesos de recuperación de la cartera corriente y vencida en busca de la efectividad y eficiencia y con el objeto de prevenir la acumulación de cartera e incrementar la liquidez de la empresa y fortalecer su estructura financiera, deben ser implantadas las siguientes políticas:

5.3.1 Políticas de crédito

- Como condición general: Todo cliente que requiera solicitar un crédito a la empresa podrá ser después de haber realizado tres compras de contado como mínimo. Posteriormente tiene que llenar una solicitud de crédito y cumplir con la documentación requerida. Toda la información brindada por el cliente será confidencial y se verificará e incluyendo la posibilidad de requerir a terceros información crediticia e informes respecto a su historial crediticio, una vez que haya sido autorizado el crédito, éste deberá firmar un pagaré como garantía del mismo.
- Plazo: El crédito autorizado tendrá como vigencia de un año a partir de la fecha en que este le fue otorgado.
- Línea de crédito: Se establecerá el monto máximo de compra que podrá efectuar el cliente. El límite podrá ser disminuido en cualquier momento por GAPIASA en caso de incumplimiento o de disminución de la solvencia del cliente o cuando la situación financiera lo hiciera necesario.
- GAPIASA podrá solicitar un anticipo de la transacción a realizar; dicho anticipo será informado en cada caso y con carácter previo a la realización de la compra.
- Fecha de vencimiento: El vencimiento del pago total de las compras será de 30 (treinta) días corridos de la fecha de cada compra.
- Intereses: Por los saldos moratorios se causará un 4% mensual.
- Ampliación del crédito: Los aumentos se establecerán de acuerdo con la forma de pago de los clientes.
- Disminución del crédito: El crédito de los clientes se disminuirá proporcionalmente, si éstos no liquidan sus deudas en forma oportuna.
- Cancelación del crédito: El crédito podrá cancelarse a los clientes cuando, después de haberseles disminuido en una o más ocasiones, sigan pagando fuera de los plazos

estipulados o por la costumbre de pagar con cheques sin fondos. Así como también debe cancelarse a los clientes que paguen sus facturas en varias parcialidades no autorizados, ya que obligan al vendedor a realizar más visitas, con lo cual aumenta el costo de la cobranza o por cualquier otra circunstancia que evidencie su imposibilidad de afrontar pagos futuros o en su caso falleciera.

- Reconsideraciones: El crédito se podrá reconsiderar cuando el cliente pague su adeudo de manera satisfactoria y los informes comerciales también satisfagan ampliamente.

5.3.2 Políticas de cobranza

- El jefe de crédito y cobranza debe tener bien considerado las condiciones de venta de cada cliente, para poder efectuar la cobranza.
- Se debe mantener informado al cliente con respecto a sus transacciones realizadas, enviándoles estados de cuenta ya sea por vía telefónica, correo electrónico o personalmente.
- Dar seguimiento a la cartera corriente y vencida haciéndoles recordatorios a los clientes para la recuperación del pago.
- El jefe de crédito y cobranza recuperará la cobranza junto con la ayuda del ejecutivo de ventas.
- Aplicar incentivos al cliente por pronto pago de sus facturas.
- Las modalidades de pago serán en efectivo o bien con cheque o transferencia bancaria a nombre de la empresa.
- En el caso que el cliente realice pagos en parcialidades de alguna factura este deberá ser anotado al reverso de la misma, para que esté sea considerado al momento del pago total.
- Toda la cobranza recuperada deberá ser depositada el mismo día o a más tardar al día siguiente en la cuenta de la empresa conforme a los pagos correspondientes de cada cliente.
- Una vez que se haya realizado las gestiones de cobranza y el cliente se vuelve moroso y se hayan agotado las alternativas para el cobro se procederá por vía legal.

5.4 Proceso de otorgamiento de un crédito

1. El jefe de crédito y cobranza solicita al cliente los requisitos necesarios para la tramitación del crédito. (Anexo 1)
2. El jefe de crédito y cobranza solicita al cliente llene la solicitud de crédito según el formato lo indica, es importante que el solicitante consigne los datos generales, direcciones, teléfonos, referencias comerciales y bancarias, su patrimonio neto, así mismo deben estar anexados los documentos que han solicitado como requisitos. (Anexo 2)
3. El jefe de crédito y cobranza verifica la información proporcionada por el cliente como:
 - Visita al domicilio fiscal.
 - Confirmación vía telefónica de las referencias comerciales sobre su historial al pago de sus deudas y bancarias con respecto a sus operaciones.
4. El jefe de crédito y cobranza realiza un análisis financiero para saber su solvencia y capacidad de pago aplicando razones las financieras.
5. El jefe de crédito y cobranza una vez verificado y evaluado toda la información del solicitante debe tomar la decisión de autorizar o no el crédito. En caso de la aprobación se fijara las condiciones del crédito (monto, plazo, etc.) y el expediente quedará bajo su resguardo.
6. El jefe de crédito y cobranza informará al jefe de ventas la decisión y le comunicará al solicitante a través de una carta informativa, la aprobación o el rechazo de la solicitud de crédito. (Anexo 3.1 o 3.2)
7. El jefe de crédito y cobranza solicita al cliente que firme un pagaré como garantía del crédito. (Anexo 4)

GAPIASA, SA DE CV

REQUISITOS PARA SOLICITAR UN CRÉDITO

FECHA DE ELABORACIÓN: _____

PERSONAS FISICAS

- 1.- SOLICITUD DE CRÉDITO DEBIDAMENTE ELABORADA
- 2.- CEDULA DE IDENTIFICACIÓN FISCAL
- 3.- COPIA DE INSCRIPCIÓN ANTE EL SAT Y MODIFICACIONES AL R.F.C.
- 4.- COPIA DE COMPROBANTE DE DOMICILIO (ACTUAL)
- 5.- PAGARÉ FIRMADO Y AVALADO
- 6.- COPIA DE IDENTIFICACIÓN OFICIAL (IFE) DEL SUScriptor Y EL QUE AVALA EL PAGARÉ
- 7.- COPIA DE LA DECLARACION ANUAL DEL ULTIMO EJERCICIO FISCAL
- 8.- COPIA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS A LA FECHA

PERSONAS MORALES

- 1.- SOLICITUD DE CRÉDITO DEBIDAMENTE ELABORADA
- 2.- CEDULA DE IDENTIFICACIÓN FISCAL
- 3.- COPIA DE ALTA EN EL RFC ANTE LA S.H.C.P.
- 4.- COPIA DE COMPROBANTE DE DOMICILIO
- 5.- COPIA DE ACTA CONSTITUTIVA INSCRITA EN EL REGISTRO PUBLICO DE LA PROPIEDAD
- 6.- PAGARÉ FIRMADO Y AVALADO
- 7.- ESTADOS FINANCIEROS DICTAMINADOS O EN SU DEFECTO, LOS PREPARADOS POR LA EMPRESA, ACTUALIZADOS
- 8.- COPIA DE LA DECLARACION ANUAL DEL ULTIMO EJERCICIO FISCAL
- 9.- COPIA DEL ACTA E IFE DEL REPRESENTANTE LEGAL

GAPIASA, SA DE CV		1/3												
SOLICITUD DE CRÉDITO		N° DE CLIENTE <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>												
FECHA DE ELABORACIÓN: _____														
DATOS DEL GENERALES DEL CLIENTE														
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: <input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>														
No. RFC: <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>														
DIRECCIÓN: <input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>														
COLONIA: <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>	DELEGACIÓN: <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>	C.P.: <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>												
CIUDAD: <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>	ESTADO: <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>	TEL.: <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>												
GIRO O ACTIV.: <input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>														
FECHA DE CONSTITUCIÓN: <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>	CAPITAL SOCIAL INICIAL \$ <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>	CAPITAL SOCIAL ACTUAL \$ <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>												
PRINCIPALES ACCIONISTAS														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">NOMBRE</th> <th style="width: 20%;">% PARTIC.</th> <th style="width: 30%;">CARGO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>			NOMBRE	% PARTIC.	CARGO									
NOMBRE	% PARTIC.	CARGO												
PRINCIPALES EJECUTIVOS														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">NOMBRE</th> <th style="width: 20%;">TELÉFONO</th> <th style="width: 30%;">CARGO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>			NOMBRE	TELÉFONO	CARGO									
NOMBRE	TELÉFONO	CARGO												
EMPRESAS ASOCIADAS O FILIALES														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">NOMBRE</th> <th style="width: 20%;">UBICACIÓN</th> <th style="width: 30%;">GIRO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>			NOMBRE	UBICACIÓN	GIRO									
NOMBRE	UBICACIÓN	GIRO												
INFORMACIÓN ADICIONAL														
CONTACTO: <input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>														
DIRECCIÓN: <input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>														
DIAS REVISIÓN: <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	HORARIO: <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	AGENTE VENTAS: <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>												
DIAS DE PAGO: <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	FORMA DE PAGO: <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>	ANALISTA CRÉDITO: <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>												
PLAZO DE PAGO: <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	TOLERANCIA: <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>													
FIRMAS DE AUTORIZACIÓN														
NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA												
AGENTE DE VENTAS	GERENTE DE VENTAS	GERENTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS												

FECHA DE ACTUALIZACIÓN:

GAPIASA, SA DE CV		2/3			
REFERENCIAS BANCARIAS Y COMERCIALES		N° DE CLIENTE <input style="width: 100%;" type="text"/>			
FECHA DE ELABORACIÓN: _____					
DATOS DEL CLIENTE					
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: <input style="width: 100%;" type="text"/>					
DIRECCIÓN: <input style="width: 100%;" type="text"/>					
CRÉDITO AUTORIZADO: \$ <input style="width: 150px;" type="text"/>	PLAZO AUTORIZADO: <input style="width: 50px;" type="text"/> DÍAS				
REFERENCIAS CREDITICIAS Y COMERCIALES					
BANCO / FINANCIERA	ESTADO	SUCURSAL	N° DE CUENTA	ANTIG.	LIMITE DE CRÉDITO
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	\$
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	\$
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	\$
PROVEEDOR		ESTADO	TELÉFONO	ANTIG.	LIMITE DE CRÉDITO
<input style="width: 100%;" type="text"/>		<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	\$
<input style="width: 100%;" type="text"/>		<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	\$
<input style="width: 100%;" type="text"/>		<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	\$
SEGUROS CONTRATADOS POR EL CLIENTE					
COMPañIA DE SEGUROS			TIPO DE SEGURO		IMPORTE
<input style="width: 100%;" type="text"/>			<input style="width: 100%;" type="text"/>		\$
<input style="width: 100%;" type="text"/>			<input style="width: 100%;" type="text"/>		\$
BIENES RAICES					
EL INMUEBLE DONDE SE UBICA SU NEGOCIO, SE ENCUENTRA DEBIDAMENTE REGISTRADO A FAVOR DE:					
LA SOCIEDAD: <input style="width: 100px;" type="text"/>	ACCIONISTA (S): <input style="width: 100px;" type="text"/>	OTROS: <input style="width: 100px;" type="text"/>			
ESPECIFICAR: <input style="width: 100%;" type="text"/>					
SEGÚN ESCRITURA PUBLICA N°: <input style="width: 150px;" type="text"/>			EN LA CIUDAD: <input style="width: 150px;" type="text"/>		
CON FECHA: <input style="width: 100px;" type="text"/>		BAJO EL REGISTRO N°: <input style="width: 150px;" type="text"/>			
FOJAS: <input style="width: 100px;" type="text"/>	DEL VOLUMEN: <input style="width: 100px;" type="text"/>	DEL LIBRO: <input style="width: 100px;" type="text"/>			
ESTA HIPOTECADO? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>					
HIPOTECA A FAVOR DE: <input style="width: 100%;" type="text"/>					
VALOR DE LA HIPOTECA: \$ <input style="width: 150px;" type="text"/>		VENCIMIENTO DE LA HIPOTECA: <input style="width: 150px;" type="text"/>			
IMPORTANTE					
1.- EL CLIENTE AL FIRMAR ESTA SOLICITUD, ACEPTA LAS CONDICIONES DE VENTA Y CRÉDITO DE: GALERIA DE PISOS AZULEJOS Y SANITARIOS, S.A. DE C.V. (GAPIASA)					
2.- LA EMPRESA (GAPIASA) A SOLICITUD DEL CLIENTE OTORGA UN CRÉDITO MERCANTIL, PREVIO ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO, EL QUE ESTARÁ SUJETO A UN LÍMITE PARA USO DEL CLIENTE SIN QUE PUEDA ESTE SER TRANSFERIBLE.					
3.- EL CLIENTE ACEPTA LAS CONDICIONES DE PAGO ESTIPULADAS POR: GALERIA DE PISOS AZULEJOS Y SANITARIOS S.A. DE C.V.(GAPIASA) Y EN CASO DE INCUMPLIMIENTO SE OBLIGA A PAGAR INTERÉSES MORATORIOS A PARTIR DEL DÍA SIGUIENTE DE VENCIDOS SUS COMPROMISOS.					
FIRMAS DE AUTORIZACIÓN					
<input style="width: 100%; height: 40px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 40px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 40px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 40px;" type="text"/>		
CLIENTE	AGENTE DE VENTAS	GERENTE DE VENTAS	CREDITO Y COBRANZAS		

FECHA DE ACTUALIZACIÓN:

GAPIASA, SA DE CV		3/3
INFORME DE LA VISITA OCULAR		N° DE CLIENTE <input style="width: 100%;" type="text"/>
FECHA DE ELABORACIÓN: _____		
DATOS DEL CLIENTE		
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: <input style="width: 100%;" type="text"/>		
DIRECCIÓN: <input style="width: 100%;" type="text"/>		
DATOS DEL ESTABLECIMIENTO		
LOCAL COMERCIAL SUP. M2 : <input style="width: 100px;" type="text"/>	OFICINA SUP. M2 : <input style="width: 100px;" type="text"/>	BODEGA SUP. M2 : <input style="width: 100px;" type="text"/>
ÁREA DE SERVICIO SUP. M2 : <input style="width: 100px;" type="text"/>	PLANTA SUP. M2 : <input style="width: 100px;" type="text"/>	OTROS: <input style="width: 100px;" type="text"/>
PROPIEDAD DE LA EMPRESA: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	VALOR APROXIMADO: \$ <input style="width: 100px;" type="text"/>	
ANTIGÜEDAD EN EL LOCAL: <input style="width: 50px;" type="text"/> AÑOS	NO. PREDIAL: <input style="width: 100px;" type="text"/>	
ZONA: <input type="checkbox"/> INDUSTRIAL	<input type="checkbox"/> RESIDENCIAL	<input type="checkbox"/> MEDIA <input type="checkbox"/> POPULAR
NO. DE EMPLEADOS: <input style="width: 100px;" type="text"/>	NO. DE OBREROS: <input style="width: 100px;" type="text"/>	
COMENTARIOS GENERALES DEL NEGOCIO		
_____ _____ _____ _____ _____		
OPINIÓN DEL AGENTE DE VENTAS		
_____ _____ _____ _____		
RECOMENDACIONES DEL CRÉDITO		
_____ _____ _____ _____		
FIRMAS DE AUTORIZACIÓN		
NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA
AGENTE DE VENTAS	GERENTE DE VENTAS	GERENTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

FECHA DE ACTUALIZACIÓN:

CARTA DE ACEPTACION DE SOLICITUD DE CREDITO

Toluca, México a ____de _____ del 20____.

Asunto: Notificación de aceptación de crédito.

C. _____

P R E S E N T E

Por medio de la presente informo a usted que su solicitud de crédito ha sido autorizada en base a nuestras políticas, estudios e investigaciones establecidas por nuestra administración. Tomando como base los datos proporcionados para su investigación se acuerda lo siguiente:

Límite de crédito por \$ _____ m/n.
Tiempo límite por factura es de _____ días.

Sin más por el momento me despido de usted y me pongo a sus órdenes para cualquier duda o aclaración.

Atentamente

Jefe de crédito y cobranza
GAPIASA, SA DE CV

CARTA DE RECHAZO DE SOLICITUD DE CREDITO

Toluca, México a ____ de _____ del 20__.

Asunto: Notificación de rechazo de crédito.

C. _____

P R E S E N T E

Por medio de la presente informo a usted que su solicitud de crédito ha sido sometida en base a nuestras políticas, estudios e investigaciones establecidas por nuestra administración y en base a lo anterior, el departamento de crédito y cobranza determino que no nos es posible otorgarle una línea de crédito.

Sin más por el momento me despido de usted y me pongo a sus órdenes para cualquier duda o aclaración.

Atentamente

Jefe de crédito y cobranza
GAPIASA, SA DE CV

PAGARÉ

Debe (mos) y pagaré (mos) incondicionalmente por este Pagaré, a **GALERIA DE PISOS, AZULEJOS Y SANITARIOS, S. A. DE C. V.**, en , la cantidad de \$ ---,---.-- (CANTIDAD CON LETRA 00/100 M.N.), valor recibido a mi (nuestra) entera satisfacción.

El presente pagaré vence el día ____ de ____ de 20 ____.

En caso de falta de pago puntual se causarán intereses moratorios convencionales a la tasa del 4% mensual, desde la fecha en que la mora ocurra y hasta la fecha del total y completo pago de la suma principal.

Para interpretación, cumplimiento, controversia y ejecución del presente pagaré, el suscriptor y el (los) obligado (s) solidario (s) se someten expresamente a la jurisdicción de los tribunales competentes del Distrito Federal o del domicilio del suscriptor o del (los) obligado (s) solidario (s), a elección del Tenedor, y convienen en que las leyes mercantiles y civiles de los Estados Unidos Mexicanos serán aplicables para ello, en especial la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito y el Código Civil Federal y demás leyes mexicanas aplicables. El suscriptor y el (los) obligado (s) solidario (s) de este Pagaré renuncian expresamente a cualquier otra jurisdicción que pudiere corresponderles por razón de su domicilio presente o futuro, o por cualquier otra causa.

Este pagaré se suscribe en México, el ____ de _____ de 20 ____.

Suscriptor:

Datos del cliente

Domicilio completo del cliente

Firma: _____

Nombre del cliente

Domicilio completo del cliente

No. De IFE:

Por Obligado (s) Solidario (s)

Firma: _____

Nombre del cliente

Domicilio completo del cliente

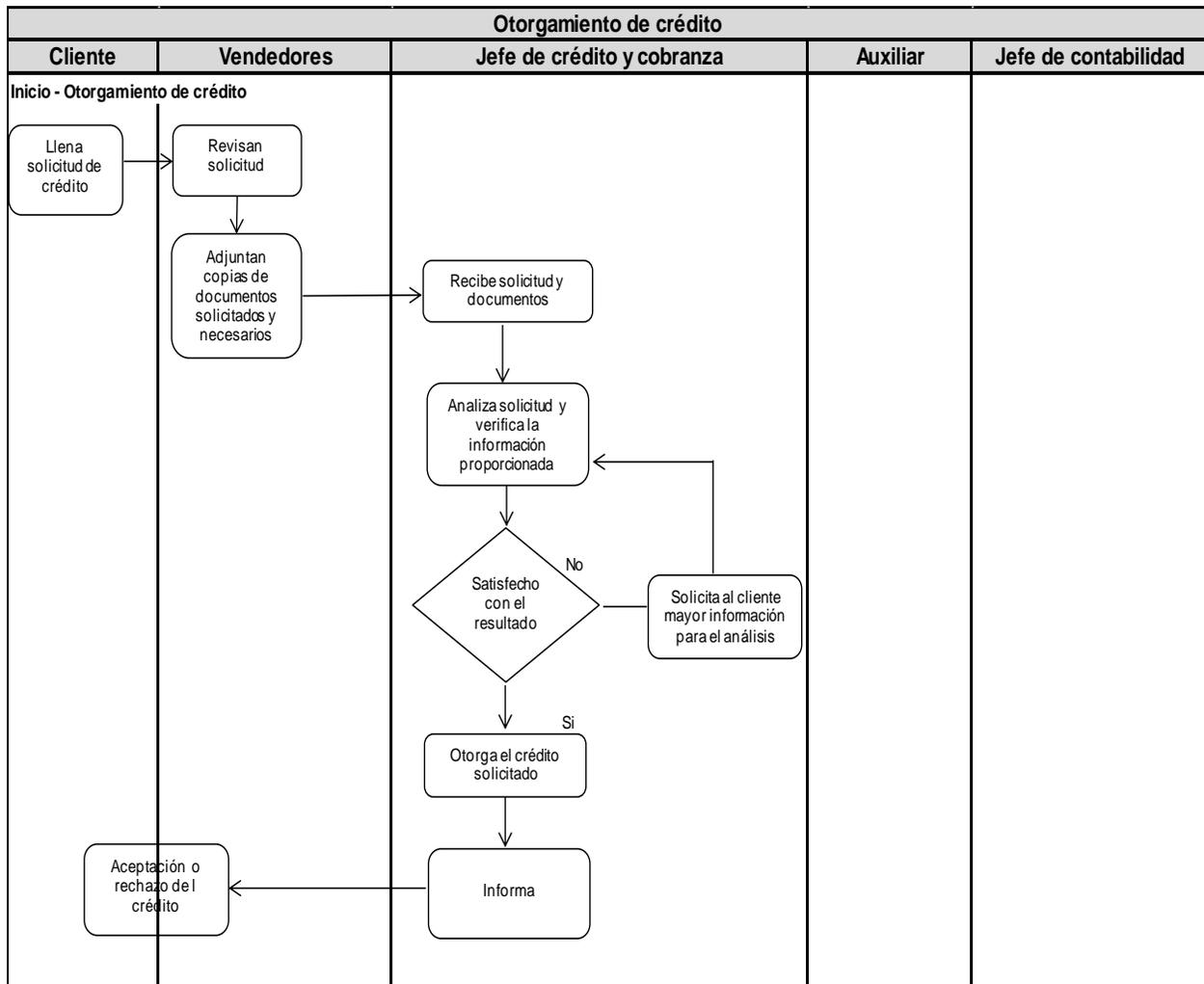
No. De IFE:

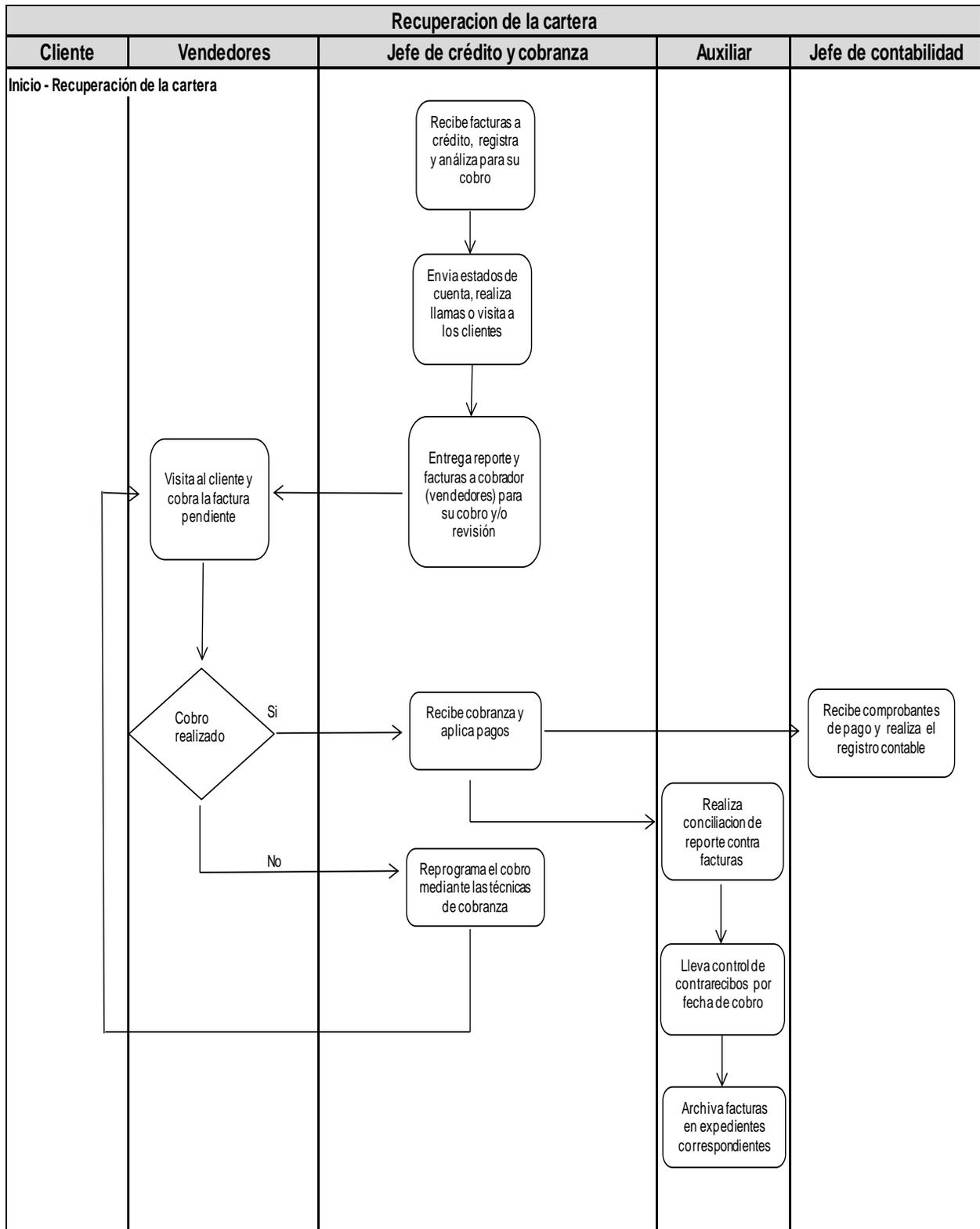
5.5 Proceso de cobranza

1. Las facturas a crédito serán recibidas en el departamento de crédito y cobranza y estas a su vez serán registradas y analizadas para su respectivo cobro.
2. El jefe de crédito y cobranza gestiona la recuperación del dinero generado por las ventas a crédito utilizando las siguientes técnicas.
 - Realizará envío de estados de cuenta a los clientes para que estén enterados sobre los cargos que se le han hecho a su cuenta por sus compras y abonos por sus pagos realizados, ayudando a conciliar su cuenta y estén de acuerdo con su saldo, así mismo reflejando sus vencimientos.
 - Realizará recordatorios al cliente de sus deudas por medio de llamadas telefónicas o a través de correo electrónicos para que el cliente considere que tiene saldos vencidos y pague a la brevedad posible, para que en sus próximos pedidos sean suministrados sin problema alguno.
 - Realizará en caso necesario visitas domiciliarias a los clientes siendo una manera más eficaz de recuperar la cobranza
3. El jefe de crédito y cobranza realizará las notas de crédito cuando existan descuentos adicionales, bonificaciones, devoluciones, roturas en el momento de la operación.
4. El jefe de crédito y cobranza una vez haya revisado las facturas entregará un reporte de cobranza diaria al cobrador (vendedor) con las facturas correspondientes para su revisión y pago de acuerdo con su fecha de vencimiento.
5. El cobrador (vendedor) entregará la cobranza efectuada al jefe de crédito y cobranza misma que debe ser depositada a la cuenta de la empresa según la forma de pago. En caso de que se haya realizado el depósito debe entregar el comprobante especificando el nombre del cliente y la (s) factura (s) cobrada (s).
6. El cobrador (vendedor) regresará las facturas originales y notas de crédito que no fueron cobradas y su caso que se hayan dejado a revisión tendrá que entregar copia de la factura junto con el cotrarecibo donde especifique; número de contrarecibo, la fecha de recepción, nombre de la empresa (GAPIASA, S.A. DE C.V.), fecha, importe total de la (s) factura (s), día y horario de pago, sello y firma de quien recibe para posteriormente cobrar.
7. El auxiliar de crédito y cobranza revisará las facturas que no fueron pagadas contra el reporte que le fue entregado al cobrador (vendedor) para ser archivadas en los expedientes correspondientes de cada cliente y las que se quedaron a revisión se llevará un control de los contrarecibos por fecha de cobro.

8. El jefe de crédito y cobranza aplicará todos los cobros correspondientes de cada cliente.
9. El jefe de crédito y cobranza entregará al jefe de contabilidad los comprobantes de pago para el registro contable finalizando el proceso de cobranza.
10. En caso de que un cliente se vuelva moroso y se niegue a pagar alguna factura el jefe de crédito y cobranza deberá averiguar el por qué?
11. El jefe de crédito y cobranza debe tratar de dar opciones a los clientes morosos para que estos liquiden su cuenta vencida y no se vean afectados en su línea de crédito.
12. Al haber agotado todas las posibilidades en apoyar al cliente moroso y este se siga negando a liquidar su cuenta se procederá por la vía legal.

5.6. Flujoograma del proceso del crédito y cobranza





5.7 Informes generados por el departamento de crédito y cobranza.

La eficiencia y los objetivos de dicho departamento quedan manifestados en los informes que se deben enviar a la Gerencia General para su análisis, a fin de efectuar las correcciones necesarias que permitan lograr los objetivos establecidos.

Los informes deben realizarse mensualmente para analizar los resultados obtenidos en la operación del departamento con los objetivos pactados. Estos deben contener los siguientes datos e información:

- La cobranza total: Este rubro permite conocer por una parte, si la cartera de clientes se está recuperando en forma oportuna y por la otra, conocer si es autofinanciable el departamento.
- Importe de la cartera de los clientes: Esto determina el valor total de la cartera, saber si se incrementa porque probablemente se deba a que está vendiendo más, que las ventas están superando la labor de la cobranza, por lo que es necesario analizar el aumento, por lo contrario si disminuye es porque el departamento realiza su función adecuadamente.
- Cuentas con saldo vencido: Esto indica la labor que desarrolla el área de cobranza. Por lo que si el importe de lo vencido se incrementa, se debe analizar en qué proporción crece, pero si la cartera está totalmente inmovible y no muestra variación hacia un incremento y está aumentando nuestra cartera vencida, estamos en un gran problema y se debe tomar acciones inmediatas para evitar que se venza la cartera.
- Cuentas activas: Es importante saber cuál es el total de las cuentas que reportan movimientos y que número de cuentas no están siendo alcanzadas por el departamento de ventas, se debe de esperar un aumento de éstas, ya que están en función de lo que realice el departamento de crédito.
- Cuentas atrasadas: Proporciona el parámetro para medir el funcionamiento del área de cobranza, este renglón se debe disminuir o en su defecto de mantener, si se incrementa que puede ser lógico, pero dependiendo del número de cuentas que aumente, si se excede de un 50% del total de las cuentas activas, hay que tener cuidado, pues se está descuidado la labor de cobranza.
- La antigüedad de saldos: Se debe contemplar la fecha del último pago que realizó el cliente, el periodo de tiempo en que no realizó un pago, prestando más atención a aquellos que tengan mayor tiempo, ya que son los que se consideran con un alto porcentaje de convertirse en cuantías incobrables.
- El importe de la cartera que se encuentra con abogados para cobro legal: es importante pues señala el porcentaje de la cobranza vencida y está por someterse a cobro legal y

es también un indicador de la función del departamento de crédito, quien autorizó la línea de crédito, que fue lo que realizó en el área de cobranza para su gestión de cobro y el por qué no funcionó, es de vital importancia tener la menor cantidad de cartera vencida con abogados, pues el proceso de cobro puede ser larga, costosa y puede convertirse por la insolvencia del cliente en una cuenta incobrable.

- El informe del abogado con respecto a las cuentas que tiene: Es de gran ayuda conocer y saber en qué fase del procedimiento legal se encuentran las cuentas que se recuperaran por esta vía, pues esto nos permite ejercer presión al abogado, para lograr la pronta y total recuperación.

Dado que el departamento de Crédito y Cobranza forma parte de una organización, debe generar una serie de informes que permitan expresar la marcha del mismo, así como implantar las medidas que se consideran adecuadas al caso, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados en dicha área como en conjunto de la empresa.

5.8 Aplicación de las razones financieras

Ejemplo 1.

Para determinar si se otorga un crédito se debe tomar en cuenta el análisis financiero; como ejemplo “EL LOCALITO, SA DE CV” del año 2012 solicita una línea de crédito; de acuerdo a la información en sus estados financieros:

a) Capital de trabajo neto = Activo circulante – Pasivo a corto plazo

$$\text{\$ } 2'159,282.40 - \text{\$ } 386,735.55 = \text{\$ } 1'772,546.85$$

La cantidad $\text{\$ } 1'772,546.85$, representa la cantidad líquida, después de pagar los pasivos a corto plazo para seguir operando.

b) Razón de liquidez = $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$

$$\frac{\text{\$ } 2'159,282.40}{\text{\$ } 386,735.55} = 5.58$$

c) Razón prueba del ácido = $\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$

$$\frac{\text{\$ } 2'159,282.40 - \text{\$ } 108,745.35}{\text{\$ } 386,735.55} = 5.30$$

“EL LOCALITO, SA DE CV” cuenta con recursos disponibles para cumplir con sus obligaciones a corto plazo sin necesidad de recurrir a sus inventarios. En este caso las razones indica que la empresa cuenta con solvencia y tiene capacidad para liquidar sus deudas en el corto plazo.

$$\text{d) Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

$$\frac{\$ \underline{379,438.66}}{\$ 1'025,678.00} = 36.99 \%$$

El 36.99% representa que por cada \$100 de venta, EL LOCALITO obtuvo \$36.99 pesos de utilidad neta.

Como se ve en el análisis, las razones muestran que “EL LOCALITO, SA DE CV” es apto para otorgarle un crédito y se toma la decisión de concederle una línea de crédito. El jefe de crédito y cobranza informará por medio de una carta. (Anexo 5)

Ejemplo 2.

En este ejemplo se mostrará que el solicitante no es apto para una línea de crédito.

“PISOS Y AZULEJOS TOLOTZIN, SA DE CV ” solicita una línea de crédito, para el análisis financiero se considera la información de los estados financieros.

$$\text{Capital de trabajo neto} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo a corto plazo}$$

$$\$ 78,800.00 - \$ 50,000.00 = \$ 28,800.00$$

La cantidad \$28,800.00 representa la liquidez con que cuenta después de haber pagado sus deudas para seguir operando.

$$\text{Razón de liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

$$\frac{\$ \underline{78,800.00}}{\$ 50,000.00} = 1.58$$

$$\text{Razón prueba del ácido} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

$$\frac{\$ \underline{78,800.00 - 35,800.00}}{\$ 50,000.00} = 0.86$$

“PISOS Y AZULEJOS TOLOTZIN, SA DE CV ” cuenta con recursos disponibles para cumplir con sus obligaciones a corto plazo utilizando aquellos conceptos que puedan ser fáciles de transformar en dinero excluyendo a su inventario.

Margen de utilidad neta = $\frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Ventas}}$

$$\frac{\$ 26,550.00}{\$ 420,500.00} = 6.31 \%$$

Este 6.31% representa que por cada \$100 de venta, en el ejercicio, se obtuvo \$6.31 pesos de utilidad neta, el cual refleja un margen de utilidad bajo.

Como se ve en el análisis, las razones muestran que “PISOS Y AZULEJOS TOLOTZIN, SA DE CV ” no es apto para otorgarle un crédito. El jefe de crédito y cobranza informará por medio de una carta. (Anexo 6)

Anexo 5

CARTA DE ACEPTACION DE SOLICITUD DE CREDITO

Toluca, México a 01 de Febrero del 2012.

Asunto: Notificación de aceptación de crédito.

“EL LOCALITO, SA DE CV”
P R E S E N T E

Por medio de la presente informo a usted que su solicitud de crédito ha sido autorizada en base a nuestras políticas, estudios e investigaciones establecidas por nuestra administración.

Tomando como base los datos proporcionados para su investigación se acuerda lo siguiente:

Límite de crédito por \$500,000.00 m/n.
Tiempo límite por factura es de 30 días.

Sin más por el momento me despido de usted y me pongo a sus órdenes para cualquier duda o aclaración.

Atentamente

Jefe de crédito y cobranza
GAPIASA, SA DE CV

Anexo 6

CARTA DE RECHAZO DE SOLICITUD DE CREDITO

Toluca, México a 15 de Marzo del 2012.

Asunto: Notificación de rechazo de crédito.

“PISOS Y AZULEJOS TOLOTZIN, SA DE CV”
P R E S E N T E

Por medio de la presente informo a usted que su solicitud de crédito ha sido sometida en base a nuestras políticas, estudios e investigaciones establecidas por nuestra administración y en base a lo anterior, el departamento de cuentas por cobrar determino que no es posible otorgarle una línea de crédito.

Sin más por el momento me despido de usted y me pongo a sus órdenes para cualquier duda o aclaración.

Atentamente

Jefe de crédito y cobranza
GAPIASA, SA DE CV

5.9 Tratamiento contable

Para realizar los registros contables de las ventas a crédito se utilizará como fuente de información la factura como ejemplos:

1. El 15 de agosto. Se realizó una venta de material a crédito a Pisos Tollocan, SA de CV, por \$60,000.00.

FECHA:	-----1-----	DEBE	HABER
15/08/12	Cientes	\$60,000.00	
	Ventas		\$51,724.14
	IVA por trasladar		\$ 8,275.86
	Sumas	\$60,000.00	\$60,000.00
CONCEPTO: Venta de mercancías a crédito			

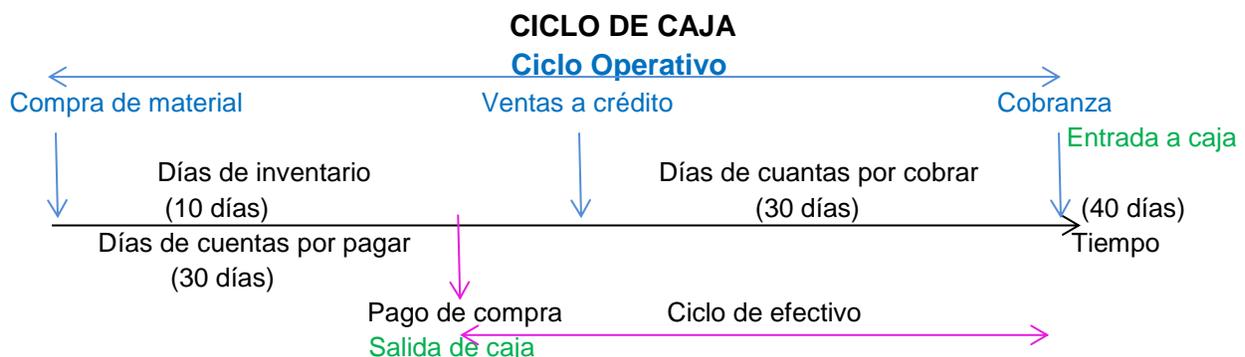
2. El 20 de agosto. Pisos Tollocan, SA de CV, devolvió mercancías y se emitió una nota de crédito por \$7,500.00

FECHA:	-----2-----	DEBE	HABER
20/08/12	Devoluciones sobre ventas	\$6,465.52	
	IVA por trasladar	\$1,034.48	
	Cientes		\$7,500.00
	Sumas	\$7,500.00	\$7,500.00
CONCEPTO: Registro de la devolución sobre la venta a crédito			

3. El 10 de septiembre. Pisos Tollocan, SA de CV paga antes del vencimiento de su factura el cual se le concede un 3% de descuento

FECHA:	-----3-----	DEBE	HABER
10/09/12	Efectivo	\$50,925.00	
	Descuentos sobre ventas	\$ 1,357.76	
	IVA por trasladar	\$ 217.24	
	Cientes		\$52,500.00
	Sumas	\$52,500.00	\$52,500.00
CONCEPTO: Registro del pago de la venta a crédito aplicando un descuento del 3% por pronto pago			

5.10 Ciclo de caja con las estrategias propuestas



Ciclo operativo = Periodo de inventarios + Periodo de cuentas por cobrar a clientes
 Ciclo operativo = (10 días) + (30 días) = (40 días)

Ciclo de efectivo = Periodo de cuentas por pagar a proveedores
 Ciclo de efectivo = (30 días)

Ciclo de caja = ciclo operativo – ciclo de efectivo
 Ciclo de caja = (40 días) -- (30 días) = (10 días)

Entonces se puede decir que al aplicar las políticas correctamente de crédito y cobranza el ciclo será positivo ya que, se está financiando a los clientes por 10 días mientras que la empresa cuenta con 30 días para financiarse.

5.11 Mapeo de procesos

El mapa de procesos se hace la diferenciación de los procesos desarrollados en GAPIASA, SA DE CV, donde es posible percibir que los procesos misionales se enfocan hacia la comercialización de la mercancía, pero que se requiere de muchas actividades a nivel de apoyo para garantizar el éxito de los mismos, claro está sin dejar de lado las actividades administrativas que direccionan, plantean y diseñan las estrategias a seguir para el logro de los objetivos.

<p>Gerenciales</p>	<p>Administración de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Direccionamiento de la empresa ▪ Planteamiento de estrategias ▪ Revisión e informes de ventas y cumplimiento de las metas ▪ Interacción con proveedores ▪ Autorización de documentos y acciones a implementar ▪ Establecimiento de políticas de compras y ventas <p>Gestión del recurso humano</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección de personal ▪ Contratación ▪ Liquidación contrato ▪ Programación de vacaciones ▪ Capacitación técnica ▪ Cuadros de reemplazo (informal) ▪ Programación de actividades <p>Autorizaciones</p>
---------------------------	--

<p>Misionales</p>	<p style="text-align: center;">Ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programación de visita al cliente ▪ Atención de mostrador o visita al cliente ▪ Consulta de disponibilidad de productos ▪ Asesoría técnica ▪ Cotización de productos para clientes ▪ Seguimiento de las cotizaciones ▪ Orden de pedido ▪ Facturación ▪ Remisión de mercancía ▪ Seguimiento del pedido <p style="text-align: center;">Compras</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar productos a comprar ▪ Seleccionar a proveedor (es) ▪ Pedido a proveedor (es) <p style="text-align: center;">Fijación precio de venta</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecimiento de precio de venta de los productos ▪ Cambio de precio ▪ Fijación de precio de negociación y descuentos <p style="text-align: center;">Metas de ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Generación informe de ventas ▪ Revisión estadísticas de ventas ▪ Fijación meta de ventas ▪ Seguimiento de meta de ventas <p style="text-align: center;">Comunicación con proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de productos ▪ Asesoría y capacitación equipo de ventas ▪ Tramitación de asesoría muy especializada para clientes
<p>Apoyo</p>	<p style="text-align: center;">Recepción, ingreso y almacenamiento de mercancía</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recepción de facturas o remisiones ▪ Descargue, ingreso y almacenamiento ▪ Reporte y verificación de los productos recibidos

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistematización ingreso de mercancía ▪ Revisión ingreso de mercancía al sistema ▪ Ajustes de inventario <p>Despacho y entrega de mercancía</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programación de carga y ruta de las unidades ▪ Recepción de facturas o remisiones ▪ Planeación de la carga y distribución de la mercancía en las unidades ▪ Alistar mercancía a despachar ▪ Cargar de la mercancía a las unidades ▪ Verificación de la carga y autorización de salida de las unidades ▪ Transporte de la mercancía ▪ Descargar mercancía ▪ Entregar facturas al cliente <p>Devolución de ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de devolución de mercancía <p>Gestión Contable</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consulta de saldo en los bancos ▪ Registro de depósitos ▪ Conciliación bancaria ▪ Revisar cuentas con clientes y proveedores ▪ Revisión de la cartera de la empresa ▪ Cancelación de anticipo de clientes ▪ Manejo de información contable ▪ Control de costos de inventario ▪ Documentación e informes requeridos por instituciones estatales y federales <p>Cobro y recaudo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Generación de listado de cartera vencida ▪ Entrega de listado de cartera ▪ Cobro ▪ Recaudo o recepción de dinero pagado por los clientes ▪ Seguimiento del estado de cobro y recaudo
--	--

	<ul style="list-style-type: none">▪ Ajuste de cartera al cliente▪ Revisión de depósitos de los clientes <p style="text-align: center;">Estudio de crédito</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Solicitar y recibir documentación▪ Análisis de crédito▪ Determinación del crédito▪ Información al cliente▪ Archivo de documentos <p style="text-align: center;">Manejo y control del inventario</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Elaboración y entregas de notas▪ Codificación de mercancía▪ Inventario físico de la mercancía de bodega▪ Facturación de remisiones▪ Traslado de mercancía▪ Liquidación de fletes
--	--

Conclusiones

El implantar procesos de crédito y cobranza adecuados de acuerdo a las necesidades de la empresa es la forma de obtener mejores resultados en el capital de trabajo.

Para lograr un buen manejo en el departamento de crédito y cobranza se debe designar a una persona especializada en el manejo de los créditos y recuperación de los mismos. Considerando que la mejor estrategia de cobranza es la administración de clientes al día, gestión que se lleva a cabo antes de existir un problema de morosidad y termina solamente después de reconocer la pérdida del crédito.

Los requisitos propuestos para el otorgamiento del crédito y cobranza ayudarán a la empresa a estar bien informado sobre el cliente y no correr riesgos en la recuperación de la cartera, así como tener un mejor control con cada uno de los clientes.

La aplicación de las políticas del crédito y cobranza bien establecidos, permitirá tener un mejor funcionamiento en dicho departamento previniendo riesgos de que se tenga una cartera morosa.

Las técnicas de recuperación de cobranza, es el cierre del ciclo de la venta, permitiendo que la cobranza sea oportuna, es por tanto necesario definir políticas y procedimientos que favorezcan la administración del capital de trabajo.

El promover el uso apropiado de los diferentes indicadores financieros asegura una adecuada liquidez y una gestión eficiente de las transacciones realizadas por la empresa; para ello, las razones financieras representan un buen mecanismo de diagnóstico.

Se concluye por todo lo anterior que la mejor estrategia es llevar al pie de la letra los procedimientos establecidos para el buen desempeño en el área de crédito y cobranza logrando sus objetivos y por cualquier riesgo se tomen decisiones al respecto.

Esté trabajo ha logrado el objetivo de diseñar estrategias de operación del departamento de crédito y cobranza específicamente para la empresa estudiada, sin embargo, pueden ser usadas por aquellas empresas con características similares.

Bibliografía

- Alvarez, J. S. (2006). *Manual del Funcionario Bancario*. México: J.S.A.
- Besley, S., & F. Brigham, E. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera* (14a. ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
- Cantú, G. G., & Andrade de Guajardo, N. (2008). *Contabilidad Financiera* (5a. ed. ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Cosio, M. E. (2008). *Administración Financiera del Circulante*.
- Damelio, R. (s.f.). *Fundamentos de Mapeo de Procesos*. México, D.F.: Panorama Editorial.
- Escalante, V. M. (2010). *Elementos de Auditoria*. México: Cengage Learnind.
- Ettinger, R. P., & Golieb, D. E. (2003). *Créditos y Cobranzas* (25ª ed.). México: CECSA.
- Fernández, J. A. (2009). *Administración Financiera del Capital del Trabajo*. CECSA/Grupo Editorial Patria.
- Fuente, E. V. (2007). *Elementos de Administración de Crédito y Cobranza* (4a. ed. ed.). México: Trillas.
- Galindo, L. M., & García Mertínez, J. (1999). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Gitman, L. J. (2012). *Principios de la Administración Financiera* (12a. ed. ed.). (A. E. Brito, Trad.) México, México: Pearson Educacion, Addison Wesley.
- González, J. R. (2000). *Auditoria I*. México: Ecafsa.
- H., S. M. (2003). *Crédito y Cobranzas* (1a. ed.). Mexico, MEXICO: Macchi.
- IMoreno, A. P. (2000). *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*. México: Thomson.
- Moreno, A. P. (2002). *Elementos Básicos de la Administración Financiera* (10a. ed.). México: Thomson.
- Moreno, A. P. (2008). *Administración Financiera del Capital de Trabajo*. Thomson Editores, S.A. de C.V.
- NIF, N. d. (2012). *Normas de Información Financiera Estudiantil* (7a. ed. ed.). México: CINIF.
- Paola, S. (2006). *Diccionario de Contabilidad*. México: Ruiz Hermanos.
- Torres, A. C. (s.f.). http://www.oocities.org/es/alis_fernandez/hw/t3.html. Recuperado el 15 de diciembre de 2013, de http://www.oocities.org/es/alis_fernandez/hw/t3.html.