

**“LA ADMINISTRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y
COBRANZAS EN EMPRESAS FARMACEUTICAS”**

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

CIUDAD DE MÉXICO



**UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA**
SANTA FE CIUDAD DE MÉXICO

**LA ADMINISTRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS EN
EMPRESAS FARMACEUTICAS**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

AURELIA AMELIA MONTES CHINO

Director:

M.A. ROBERTO SÁNCHEZ DE LA VARA

Lectores:

M.A. MARIA DEL ROCÍO MERCEDES GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ

M.A. JORGE SMEKE ZWAIMAN

México, D. F. 2005

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por su infinita misericordia, le doy gracias por permitirme llegar aquí, por bendecirme con mis hijos, con mis padres, con mi familia. Gracias señor por vivir.

A MELY

Por apoyarme, por quererme, por respetarme, por su ayuda. Te amo con todo mi corazón.

A RICARDO

Por su cariño, su tolerancia y su gran inteligencia, se ha forjado en tiempos difíciles, todo mi amor y mi admiración para ti, se que lograrás metas superiores.

A MIS PADRES

Por la vida que me dieron, fueron ejemplo de trabajo y superación. En donde quiera que estén se que estarán conmigo y me enviarán una bendición.

A MIS HERMANOS

Por su ejemplo, han sido un impulso para superarme, para no conformarme y seguir adelante. Los quiero y les agradezco su cariño.

A MI DIRECTOR DE TESIS M.A. ROBERTO SÁNCHEZ DE LA VARA

Por su gran cátedra, por su paciencia, dedicación, por su guía para asistirme en esta investigación, sin su apoyo no lo hubiera logrado.

A LUTERO

Por su ayuda incondicional, por su paciencia, este trabajo tiene parte de su buen decir, de su estilo y personalidad, siempre estaré agradecida.

Un agradecimiento muy especial a la Universidad Iberoamericana y para mis profesores por compartir sus conocimientos y sus experiencias que ahora forman parte de mi formación profesional.

ACERCA DEL AUTOR

La licenciada Amelia Montes Chino actualmente es:

- Socio director de su propio despacho de Asesoría Fiscal, Administrativa y Contable.
- Desde hace ocho años, catedrático de la Universidad Tecnológica de México, facultad de administración y contaduría.
- Expositor de seminarios y talleres a empresas, grupos y departamentos del sector privado.

Sus actuales conocimientos tienen apoyo tanto en su formación académica, como en su trayectoria profesional.

Es licenciada en contaduría pública, egresado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. Tiene el grado de especialidad en Contribuciones obtenido en la Unidad de Estudios de Postgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. Ha completado los estudios de la especialidad en Habilidades Docentes en la Universidad Tecnológica de México. Ha completado los estudios de Maestría en Administración de la Universidad Iberoamericana.

Tiene varios diplomados, seminarios y talleres de superación personal, adicionales al estudio de los idiomas inglés y alemán.

En su experiencia laboral de más de 30 años, ha ocupado puestos a nivel gerencial en las áreas de auditoría operacional, gerencia fiscal, gerencia de crédito y cobranzas, subgerente de finanzas en empresas internacionales de capital y tecnología alemana, inglesa y estadounidense, logrando importantes logros y reconocimientos como el primer lugar a nivel mundial en recuperación de cartera y el premio al mérito especial por la reorientación de un departamento de crédito y cobranzas.

Ha colaborado en la elaboración de libros didácticos para el Instituto de Investigación de Tecnología Educativa de la Universidad Tecnológica de México, para las cátedras de Presupuestos, Contabilidad Administrativa, Contabilidad de Costos, Contabilidad y Costos para Ingeniería, Sistemas de Control Administrativo y Seminario de Contabilidad Financiera.

LA ADMINISTRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS EN
EMPRESAS FARMACEUTICAS

INDICE:

Introducción.....	1
Justificación.....	1
Objetivo General y Objetivos Específicos.....	1
Hipótesis.....	2
Metodología.....	2
Capitulo I	
Generales.	
Antecedentes del crédito.....	3
Origen del comercio.....	3
El Derecho Mercantil.....	3
Las operaciones de Crédito	5
Las cuentas por cobrar.....	5
Los documentos valor	8
La letra de cambio.....	12
El Pagaré.....	13
El cheque.....	13
La factura	15
Capítulo II	
La organización del departamento de Crédito y Cobranza	
Integración a la Misión de la empresa.....	17
Objetivo Departamental.....	17
Organigrama General. Ubicación del departamento.....	19
Organigrama Particular. Ubicación de los puestos.....	19
El elemento humano en la cobranza.....	20
Perfiles de Puestos.....	21
Capacitación.....	31
Interrelación con otras áreas.....	32
Motivación para los Empleados del Departamento.....	34
Reuniones y comunicación	36

Auditorías.....	37
Capítulo III	
El crédito	
Políticas de Crédito.....	39
Criterios para el Otorgamiento de Crédito.....	42
Establecimiento de límites de crédito.....	43
Manejo de la información financiera.....	47
Balance General.....	48
Estado de Resultados.....	51
Análisis de la Información Financiera.....	52
Premisas del Análisis Financiero.....	53
Tipos de Análisis de la Información Financiera.....	54
Vertical.....	54
Horizontal.....	54
Histórico	54
Estimado	55
Rendimientos	55
Métodos para analizar de la información financiera.....	56
Integración de porcentos	56
Aumentos y Disminuciones.....	58
Tendencias.....	59
Razones Simples	60
Razones Financieras.....	60
Razones de Rotación	61
Razones Cronológicas.....	61
Punto de Equilibrio y Modelo de Costo-Volumen-Utilidad.....	63
Factores de Rendimiento.....	65
Factoraje Financiero.....	68
Otros elementos importantes en la evaluación.....	68
Los contratos.....	69
Las Garantías.....	70
Evaluar y Tomar Decisiones.....	71
Difusión	71

Capítulo IV

La cobranza

Las cuentas por cobrar.....	72
Esquema de la cobranza.....	72
Ciclo de cobranza	73
Secuencia Operativa.....	77
Distribución y ventas	78
Clasificación de las Cuentas por cobrar	79
Políticas de cobranza.....	81
Métodos y procedimientos de cobranza.....	84
El control	85
Proceso de control	85
Estándares de desempeño	86
El Control de la Información.....	86
Sistema de Información Administrativa (SIA).....	86
Sistema de Información Administra113tiva para la Cobranza.....	87
Herramientas de cobranza,.....	88
Manejo de herramientas estadísticas.....	91
Auditorias a la cartera de clientes.....	95
Informes respecto a la cobranza.....	97
Distribución del Reporte	98
Solución de problemas.....	99
Medición de los ciclos de cobranza	101
Antigüedad de saldos.....	102
Los presupuestos.....	102
Las cuentas incobrables	104

Capítulo V

Caso Práctico

Presentación del caso	105
Presentación de la información financiera.....	106
Evaluación de los días Cartera	111

Por el Total de la Empresa	111
Por Sector	112
Por Área	112
Por Grupo de Clientes.....	113
Por Producto	114
Integración de antigüedad de saldos por cliente.....	114
Aplicación de las Razones Financieras	116
Métodos de análisis de la información financiera.....	117
Integración de porcentos	117
Aumentos y Disminuciones.....	119
Tendencias.....	121
Información de la actuación	122
Sector Gobierno.....	122
Sector Privado.....	123
Crédito	124
Comentarios de la Gerencia.....	128

Conclusiones

La Administración en el Departamento de Crédito y Cobranzas	130
La Planeación en el Departamento de Crédito y Cobranzas.....	131
La Organización en el Departamento de Crédito y Cobranzas	132
La Dirección en el Departamento de Crédito y Cobranzas	133
El Control en el Departamento de Crédito y Cobranzas	134
Estrategias de mejora continua.....	135
Bibliografía.....	137

INTRODUCCIÓN

Las empresas que se dedican a la producción de medicamentos presentan serios retrasos en la recuperación de las ventas a crédito, no cuentan con métodos formales para asignar los límites de crédito adecuado para sus clientes y la administración del departamento de crédito y cobranzas es deficiente, por ello no cuentan con bases sólidas de planeación, de organización, de control y entorpece la toma de decisiones, lo que les impide alcanzar sus objetivos de cobranzas y afecta las metas de ventas.

En la actualidad es una tendencia general que los clientes de este tipo de industria utilicen los créditos otorgados por sus proveedores, como una fuente de financiamiento que nos les cobra intereses por ello la empresa no logra la recuperación oportuna de los créditos y limita los objetivos de inversión, el cumplimiento de los planes y programas de crecimiento y el pago oportuno de las obligaciones a corto plazo.

En esta obra se resalta la utilización de las herramientas administrativas que pueden contribuir a una eficiente planeación, organización, dirección y control del departamento de crédito y cobranzas, y , principalmente se pondrá especial énfasis en la toma de decisiones, misma que permitirá incrementar la productividad de este departamento en la recuperación de las ventas a crédito.

El método que se utilizará para el desarrollo de este trabajo de investigación será la observación, el análisis de la información y la investigación documental, fundamentalmente será apoyado el trabajo de investigación por los años de experiencia personal de la que suscribe, por ello se presentará un caso práctico que refleje la aplicación de las técnicas administrativas que se plantearán.

Justificación

Las empresas relacionadas con el ramo farmacéutico sufren de cartera vencida e incremento en las cuentas incobrables, debido a que no cuentan con un esquema de aplicación del proceso administrativo para el departamento de crédito y cobranzas, que les permita desarrollar estrategias formales para el otorgamiento y manejo de créditos a sus clientes y principalmente para la recuperación oportuna de la cartera.

Objetivo

En este trabajo de investigación, los encargados de los departamentos de crédito y cobranzas de la industria farmacéutica, podrán contar con un manual de consulta que les proporcionará alternativas que les permitan recuperar en forma efectiva la cobranza, asimismo será una guía de acción para otorgar los créditos suficientes y adecuados para cada tipo de cliente.

Objetivos específicos.

A través del desarrollo de esta investigación se proporcionará al lector alternativas que le permitan determinar las causas por las cuales se esta afectando el ciclo de cobranza.

Diseñará fuentes de información sintetizada y suficiente para el manejo y administración de las cuentas por cobrar.

Mediante un análisis concienzudo de la información histórica se planeará la información futura estableciendo metas y objetivos para el departamento de crédito y cobranzas plenamente cuantificables.

Se maneja la información en forma adecuada para prevenir el retraso en la recuperación de las ventas a crédito.

Se diseñarán estrategias para el implementar y actualizar el límite de crédito otorgado a los clientes en forma permanente.

Se sugerirán diseños de organización para el departamento de crédito y cobranzas para mejorar el desempeño de la labor del personal.

Hipótesis .

Es frecuente que la industria farmacéutica que presenta dificultades en la recuperación de sus ventas a crédito, no considere estrategias administrativas que le permitan agilizar los procesos de cobranza así como mantener actualizados en forma automática, los límites de crédito asignados a los clientes. Diseñando un proceso administrativo adecuado e implementando una administración integral del departamento de crédito y cobranzas serán eliminados, en su mayoría, los problemas que causan las deficiencias operativas de este departamento.

Metodología.

Este trabajo de investigación será realizado conforme al método científico, es decir el modelo general que consta de:

Etapa 1. Planteamiento del problema

Etapa 2. Formulación de la hipótesis

Etapa 3. Recopilación de la información.

Etapa 4. Análisis e interpretación de datos.

Etapa 5. Comprobación de la hipótesis

Etapa 6. Implementación del diseño.

Capítulo I

Generales.

Antecedentes del crédito

En la antigüedad y desde los orígenes del hombre surgió el comercio, al principio solo como un simple intercambio de bienes y servicios, más tarde de manera formal al inventarse el dinero, por ello se hace necesaria una serie de regulaciones de las actividades ligadas al comercio.

En los albores de las primeras civilizaciones y debido a que la especialización del trabajo se fue haciendo cada vez más sofisticada, el simple intercambio de bienes y servicios dejó de ser práctico. Con la invención del dinero, los comerciantes pudieron comprar y vender productos a distancias cada vez mayores.

Los fenicios, fueron los primeros en aventurarse fuera de su lugar de origen para comprar y vender productos diversos de los más remotos pueblos, de hecho, a ellos se les identifica como el primer pueblo de comerciantes, navegantes y viajeros, muchos años después los portugueses y venecianos reafirmaron esta práctica mercantil.

En América la base del dinero fue el cacao, los bienes preciosos, las plumas de aves sofisticadas y el jade. Fue común que entre las culturas pre-colombinas, la actividad mas importante se centrará en torno de la reunión masiva de personas en días específicos y en lugares determinados que se conocían como **“Tianguis”**

A partir de la conquista de América, el valor del cacao, las plumas y el jade se volvieron obsoletos, fueron sustituidos por monedas metálicas hechas de materiales preciosos, sin embargo, el funcionamiento del “tianguis” permanece casi intacto hasta nuestros días.

El Derecho Mercantil

Con el avance de la civilización y en los tiempos modernos la actividad comercial sufre transformaciones que van complicando el trato del comercio, los gobernantes de los diferentes países tratan de reglamentar dicha actividad para garantizar el buen manejo de los participantes, de ahí que surja el “Derecho Mercantil”, entendido como un conjunto de normas cuya función es regular los actos de comercio que el hombre realiza, es decir que regula a las personas físicas y las morales (empresas) que intervienen en actos objeto de las transacciones mercantiles, ya sea por bienes o servicios que se prestan y teniendo como resultado intercambio de moneda avalados por documentos comprobatorios.¹

De acuerdo con L. Raúl Díaz en su obra de Introducción al Derecho, los diferentes gobiernos en su afán de allegarse de recursos para cumplir su compromiso social regulan las actividades

¹ Díaz González Luis Raúl, Introducción al Derecho, Editorial GOBENI, México, 1999.

comerciales entre particulares por ello se identifican las fuentes que dan vida a las normas de aplicación general, los ordenamientos jurídicos, tales como tratados internacionales, leyes, códigos y reglamentos de cada país, es importante conocer que las fuentes del derecho mercantil, son las bases que el “Estado” utiliza para crear reglas o normas de carácter formal, es decir que son regularizaciones de carácter obligatorio que son dadas a conocer para reglamentar situaciones específicas de comercio así como los diferentes impuestos que gravan.

Las fuentes del derecho se clasifican en “Fuentes Materiales ó Reales” y “Fuentes Formales”

Materiales: Son situaciones o factores que influyen en la creación de la ley. Los fenómenos sociales que generan la necesidad de crear una norma jurídica, a manera de ejemplo podemos mencionar la tradición, la opinión pública, la situación económica de un país, la explotación de un recurso natural, etc.

Formales: Son procesos sistematizados para crear la norma jurídica, como ejemplo esta la costumbre, los usos mercantiles, los contratos y la jurisprudencia. Según el Contador Público Isauro López “el contrato es un documento en el que se estipulan las condiciones de un acuerdo o un pacto entre dos o mas personas”. Cabe mencionar que los contratos mercantiles, aunque no se trata dentro de las fuentes formales como regla general se considera que reglamentan el acuerdo de voluntades de los particulares en el comercio o en cualquier actividad social.

En México la ley es originada por una propuesta hecha a través del poder ejecutivo la cual es revisada y aprobada en su caso por el poder legislativo, que esta integrado por el Congreso de la Unión, formado por una cámara de diputados y otra de senadores, una vez publicadas las leyes, en el diario oficial, son de carácter obligatorio.

La legislación mercantil esta compuesta, principalmente, por el Código de Comercio, Ley de Sociedades Mercantiles, Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, Ley de Adquisiciones, y demás leyes, reglamentos y códigos especiales o locales. Igualmente importante es el derecho fiscal, ya que las actividades de comercio están reguladas en gran parte por las leyes fiscales destacando en importancia la Ley de Impuesto sobre la Renta, el Código Fiscal de la Federación, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Ley del Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios, Ley del Impuesto al Activo, Ley Aduanera, entre otras.

Consideramos es de vital importancia mencionar lo anterior para una mejor comprensión del origen del otorgamiento de un crédito por la adquisición de un bien, ya que esta es una actividad totalmente regulada, soportada y amparada por las disposiciones legales vigentes al momento de su consumación como acto de comercio.

Operaciones de crédito.

Como hemos mencionado, la actividad comercial esta bien definida así como las leyes que la regulan, por consecuencia las operaciones de crédito también lo están, la actividad de crédito esta ejercida principalmente por la banca de servicios múltiples, de acuerdo con la fracción XIV del artículo 75 del Código de Comercio, las operaciones fundamentales que la banca realiza son las de acreedor o deudor. Así, las instituciones de crédito realizan operaciones de tres tipos; Activas, Pasivas y Neutras o de Servicios.

Operaciones Activas. Se generan cuando la institución de crédito otorga un financiamiento al público (coloca recursos). En virtud de esta especie de operación, los bancos se vuelven acreedores del público, se denominan operaciones activas, porque generan lo que contablemente se conoce como un activo, podemos mencionar el otorgamiento de un crédito por parte del banco a sus clientes, ejemplo: crédito de habilitación o avío, crédito refaccionario, etcétera.

Operaciones Pasivas. Se dan cuando las instituciones de crédito reciben recursos del público y se vuelven deudores del público (captación). Se denominan operaciones pasivas, porque precisamente estas operaciones generan un pasivo (deuda) desde el punto de vista contable, claro ejemplo de esto son las aperturas de cuentas, que pueden ser a la vista, retirables en días preestablecidos, de ahorro, etcétera.

Operaciones neutras o de servicios. Este es el caso, donde, como se indica, la institución de crédito sólo presta un servicio al publico pero no capta o coloca recursos, como es el caso de servicios de caja de seguridad, administración de fideicomisos, hacer efectivos créditos y realizar pagos a cuenta de sus clientes.

Los bancos son entidades creadas con la finalidad de realizar alguna de estas operaciones, sin embargo, no son los únicos que pueden prestar estos servicios, entre las personas físicas y morales también se pueden realizar estas operaciones. Un ejemplo palpable es el crédito por parte de un proveedor a su cliente, cuya naturaleza consiste en dar crédito a un cliente para recuperar el valor de las mercancías o servicios vendidos según el plazo determinado, lo que origina diversas situaciones para ambos sujetos, el primero que esta obligado al pago y el segundo que puede exigirlo.

Se espera que la extinción de este contrato suceda al cumplir con la obligación del pago, en el transcurso del tiempo se generan diversas obligaciones en diferentes periodos, es decir un crédito por parte del proveedor es originado por la sola emisión de un documento que perfeccione las operaciones de compra venta a cargo de su cliente, generalmente este documento consiste en una factura y en ocasiones esta es reforzada por un documento con mayor peso legal.

Cuentas por Cobrar

Es importante que el registro de las cuentas por cobrar, lo mismo que toda la actividad contable, se apegue a las disposiciones emitidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. (IMC), el cual es reconocido en esta obra de investigación como el máximo órgano colegiado y facultado para emitir disposiciones que regulen la actuación del Contador Público.

Los elementos de los registros en la contabilidad, tienen su origen en las operaciones de compraventa, en el diccionario de Términos contables, “la compraventa se asimila como un contrato o acuerdo bilateral, oneroso traslativo de dominio y principal, que consiste en la transmisión del dominio de bienes mediante la enajenación, sin perjuicio de otras formas de enajenación estipuladas en las leyes y reglamentos en las que se podría carecer de un contrato escrito”.

En la práctica esta operación es entendida como un contrato verbal, en la mayoría de las ocasiones, pero que regula un acuerdo de voluntades entre dos o mas partes para realizar las actividades de compraventa de productos o servicios, es aconsejable que en la medida de lo posible los contratos que estipulen las condiciones en que se realizan estas operaciones se efectúen por escrito ya que al carecer de este se complica exigir el cumplimiento de las obligaciones contraídas por los contratantes, los departamentos de ventas, facturación y crédito y cobranzas, deben conservar en sus archivos original y copias de los acuerdos pactados con los clientes, actualmente las facturas hacen el papel de “contratos” para que las operaciones queden debidamente registradas.

Al respecto el Boletín C-3 indica “ Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles, originados por la venta de productos o servicios, otorgamiento de préstamos o conceptos relacionados” ² en esta investigación se refiere a las cuentas por cobrar de los productos o servicios relacionados con el giro farmacéutico, mismas que tendrán que atender a lo siguiente:

De acuerdo con el principio de contabilidad de valor histórico, las cuentas por cobrar deben computarse al valor originalmente pactado, también se menciona que el principio contable de realización, indica que el valor pactado deberá modificarse con el objeto de reflejar aquello que de forma razonable se espera obtener en efectivo, en especie, en crédito o servicio, lo mismo todas aquellas partidas que tengan su origen y aplicación en la cuenta por cobrar, como descuentos y bonificaciones.

La ley del Impuesto sobre la Renta en la fracción VI del artículo 29 indica que son deducciones autorizadas, “los créditos incobrables y las pérdidas por caso fortuito, fuerza mayor o por enajenación de bienes distintos a los que se refiere el primer párrafo de la fracción II de este artículo” ³

El Reglamento de la Ley de Impuesto sobre la Renta en su artículo 25 menciona que “las pérdidas por créditos incobrables señaladas en la fracción VI artículo 29 de la ley, se deducirán en el ejercicio en que se consuma la prescripción en los términos de las leyes aplicables o se de la notoria

² Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Boletín C3 Cuentas por Cobrar.

³ Fisco Agenda, México 2005, Ley del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento, ISEF páginas

imposibilidad práctica de cobro. Se considera que existe notoria imposibilidad práctica de cobro de un crédito, entre otros, en los siguientes casos:

Cuando el deudor no tenga bienes embargables

Cuando el deudor haya fallecido o desaparecido sin dejar bienes a su nombre

Cuando se trate de un crédito cuya suerte principal al día de su vencimiento no exceda del equivalente a sesenta veces el salario mínimo general del área geográfica correspondiente al Distrito Federal y no se hubiera logrado el cobro dentro de los dos años siguientes a su vencimiento.

Cuando se compruebe que el deudor ha sido declarado en quiebra, concurso o en suspensión de pagos. En el primer supuesto, debe existir sentencia que declare concluida la quiebra por pago concursal o por falta de activo.

En el caso señalado en el artículo 29 de la ley de Impuesto sobre la Renta, se entiende que la deducción procederá en el ejercicio en el que se cumplan con el plazo a que la misma se refiere. En todos los casos el saldo de cada cuenta considerada como crédito incobrable deberá quedar registrado en la contabilidad con "importe de un peso", por un plazo mínimo de cinco años y conserve la documentación que demuestre el origen del crédito.

Es de esperarse que habrá cuentas de difícil cobro, por lo que se deberá elaborar un estudio que sirva de base para determinar un importe de aquellas cuentas que serán canceladas, deducidas o que simplemente no será posible recuperar, este importe será modificado de acuerdo a la previsión de eventos futuros. Las estimaciones de aumento o disminución de las cuentas por cobrar que afectarán a los resultados del ejercicio en que se origine su imposibilidad de cobro.

Por otro lado regula que las operaciones en moneda extranjera que originen cuentas por cobrar, serán valuadas al tipo de cambio bancario en vigor a la fecha de los estados financieros.

Otro aspecto importante a considerar, son las reglas de presentación:

Las cuentas por cobrar a corto plazo, deben presentarse en el balance general como activo circulante inmediatamente después del efectivo y de las inversiones en valores negociables. La cantidad a vencer a más de un año o del ciclo normal de las operaciones, deberá presentarse fuera del activo circulante. Atendiendo a su origen, se pueden formar dos grupos de cuentas por cobrar:

- a) A cargo de clientes. Son los adeudos que se derivan por la venta de mercancías o prestación de servicios propios de la empresa, es decir el giro al que se dedica la organización y consideran ingresos normales.
- b) A cargo de otros deudores. Se refieren a cualquier otra actividad no relacionada con el giro del negocio, tales como préstamos a empleados, funcionarios, accionistas, adeudos por venta de activo obsoleto, impuestos pagados en exceso, adeudos de aseguradoras por liquidación de siniestros, etcétera. Para los propósitos de esta investigación no serán analizados dichos conceptos.

“Cuando existan cuentas por cobrar y por pagar de la misma persona física o moral (es decir que sea cliente y proveedor o acreedor diverso a la vez), deberán, cuando sea aplicable, compensarse las cifras para efectos de presentación en el balance general, mostrando el saldo resultante como activo o pasivo según corresponda” (6)

“Las estimaciones para cuentas incobrables, descuentos, bonificaciones, etcétera, deben ser mostrados en el balance general como deducciones a las cuentas por cobrar. En caso de que se presente el saldo neto, debe mencionarse en nota a los estados financieros el importe de la estimación afectada “⁴

“Otro aspecto importante a considerar es la determinación del monto para las cuentas incobrables, mismas que deberán representar de manera razonable un importe que se considere como no recuperable”

“Debe quedar claramente establecido en el balance general o en las notas a los estados financieros, la situación de las cuentas por cobrar con respecto a gravámenes de cualquier tipo que recaigan sobre ellas, restricciones que tengan por estar condicionada su recuperabilidad a terminación de obras, prestación de servicios, factoraje, etcétera, ⁵

Un ejemplo de ello son las ventas que se realizan y no se pueden cobrar hasta entregar la totalidad del producto, finalizar con la prestación del servicio o cumplir alguna garantía, que están condicionadas a convertirse en ingresos por transcurso del tiempo, tal es el caso de los seguros y fianzas o los anticipos de rentas de hoteles o de salones de convenciones.

Documentos Valor.

En algunas ocasiones por el monto, el riesgo, el giro de la empresa o por una política generalizada de la empresa, se establecen usos comerciales con respecto a las ventas a crédito, estas actividades son perfeccionadas a través de los **Títulos de Crédito.** ⁶

De acuerdo con el texto del libro de Derecho Mercantil escrito por Samuel Ibarra Vargas y Rosario Tortolero extraeremos algunos conceptos que servirán de base para describir todo lo relacionado con los títulos de crédito que se plantearan en este capítulo, adicionado con comentarios y precisiones de la autora de esta investigación.

La Ley General de Sociedades Mercantiles, establece que los títulos de crédito son instrumentos absolutamente mercantiles, por lo que su carácter mercantil no se altera por el hecho de que no sean comerciantes quienes los suscriben, y, en su artículo 5^o- los define como “los documentos necesarios para ejercitar el derecho literal que en ellos se consigna”, siendo en consecuencia sus características principales las siguientes:

⁴ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. Boletín C3 Cuentas por Cobrar

⁵ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. Boletín C3 Cuentas por Cobrar

⁶ Título de Crédito definición. Documento necesario para ejercitar el derecho literal que en él consigna. García Pelayo y Gross, El Pequeño Larousse Ilustrado, Ediciones Larousse, última edición.

- a) **Incorporación.** El título de crédito es un documento que lleva incorporado un derecho, de forma tal que si no se exhibe el título, no se puede ejercer el derecho, en el incorporado, es tan estrecha y fuerte esta relación, que la sola tenencia de este documento dará al tenedor los derechos que en dicho documento se confieran.
- b) **Legitimación.** Es una consecuencia de la “incorporación”, ya que para ejercitar el derecho es necesario “legitimarse” exhibiendo el propio documento, es la propiedad o claridad que tiene el título de atribuir una facultad de la contraprestación, al ser realizada se libera al sujeto deudor de su obligación.
- c) **Literalidad.** Esta característica alude al hecho de que el derecho incorporado al título, se medirá en su extensión y demás circunstancias, por la letra del documento, es decir los documentos presentan características definitivas. Si en el texto del documento se expresa el pago por un cantidad exacta y en un lugar y fecha determinado, el obligado deberá cumplir en esos términos, no se aceptará si la cantidad es menor a la suscrita o en un lugar diferente al de el pago, es decir los términos definidos en el texto serán cumplidos “literalmente”
- d) **Autonomía.** Se refiere a la vida propia del derecho que incorpora el título de crédito, de tal forma que existe independientemente de cada titular. En concreto, los documentos son por sí mismo la obligación de cumplimiento no importa quien sea el poseedor o emisor inicial. Como ejemplo nos podemos referir a los pagarés, que no importa quien sea el poseedor del documento, existe la obligación de un individuo de cumplir con un pago en cantidad y tiempo, no importando si el actual poseedor es quien suscribió por primera vez el documento.

Para facilitar la identificación de dichos documentos, estos se pueden clasificar:

I. Atendiendo a la ley que los rige: Pueden ser **Nominados** esos son los que se encuentran reglamentados expresamente en la ley, como el pagaré, el cheque, etcétera. **Los Innominados**, son los que sin tener reglamentación expresa han sido consagrados por los usos mercantiles, los que en todo caso deberán satisfacer los requisitos mínimos que para los títulos de crédito en general, establece el artículo 14 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, por ejemplo, las acciones, los certificados de prenda.

II. Atendiendo al objeto del documento, pueden ser:

- **Personales o corporativos.** Los que su objeto principal no es un derecho de crédito, sino la facultad de atribuir a su tenedor una calidad personal de miembro de una corporación, como es el caso de la acción
- **Obligaciones o títulos de crédito propiamente dichos.** Los que su objeto principal no es un derecho de crédito y atribuyen a su titular la facultad o el derecho para exigir el pago de las obligaciones a cargo de los suscriptores, como es el caso de la letra de cambio.
- **Reales.** Los que su objeto principal consiste en un derecho real sobre la mercancía amparada por el documento, como son los casos de los certificados de depósito y el conocimiento de embarque.

III. Atendiendo a la forma de creación, pueden ser:

- **Singulares.** Los que se crean individual y exclusivamente, como es el caso de la letra de cambio, el cheque, etcétera.
- **Seriales.** Los que se crean en serie, como las acciones y las obligaciones de las sociedades anónimas o los pagarés.

IV Atendiendo a la forma de circulación, pueden ser:

- **Nominativos.** Los que por designar una persona como titular tienen una circulación restringida y para su transmisión requieren el endoso.
- **A la orden.** Los que estando expedidos a favor de determinada persona, requieren necesariamente para su transmisión el endoso y la entrega misma del documento. Cuando un tenedor no desee que el título se transmita por endoso podrá hacerlo inscribiendo en el documento cláusulas “no a la orden” o “no negociable” (artículo 25 de la Ley de títulos y Operaciones de Crédito).
- **Al Portador.** Los que se transmiten por medio del cambio del documento y cuya simple tenencia basta para legitimar al tenedor como acreedor, es decir, como titular del derecho incorporado.

V Atendiendo a la función económica del documento, pueden ser:

- **De especulación.** Son aquellos cuyo producto no es seguro, sino fluctuante, en donde el riesgo y la ganancia son mayores que la inversión, aunque esta última es menos segura y estable, como es el caso de las acciones de las sociedades anónimas.
- **De inversión.** Son aquellos que tratan de tener una renta asegurada y con apropiadas garantías, en donde el riesgo mínimo y la ganancia segura y estable, aunque inferior en monto a las ganancias que suelen obtener en la especulación, como es el caso de los bonos, las cédulas hipotecarias y las obligaciones de las sociedades anónimas.

Hemos mencionado hasta aquí los documentos a la orden que son transmitidos por endoso y la entrega material del título, independientemente de que se transmiten por cualquier otro medio legal, el endoso es la forma normal de circulación de dichos documentos y consiste en la anotación por escrito en el mismo documento, la función del endoso es legitimar al endosante, es una cláusula accesoria e inseparable y en virtud de la cual el acreedor cambiario pone a otro en su lugar, transfiriéndole el título con efectos ilimitados o limitados.

Este accesorio transmite los derechos de representación y titularidad, debe contar con requisitos como nombre completo de quien endosa, firma autógrafa del mismo sujeto que transmite el derecho, lugar y fecha y el tipo de endoso el cual si no se presenta se presume que se trata de un endoso en propiedad. Se pueden indicar diversas clases de endoso:

- **Endoso en blanco o incompleto.** Se da cuando le faltan al endoso elementos no esenciales. En este caso el tenedor puede llenar los requisitos que faltan o transmitir el

- título sin llenar el endoso. Surte efectos de endoso en propiedad en caso de que solamente aparezca la firma del endosante
- **Endoso al portador.** Surtirá los efectos de un endoso en blanco
- **Endoso ilimitado (pleno).** A través de éste, se transmite la propiedad (titularidad, propiamente hablando) del documento de crédito y todos los derechos inherentes a éste.
- **En propiedad.** A través de este se transmite la propiedad (titularidad) del documento de crédito y sus derechos (es ilimitado).
- **En Procuración.** Es en realidad un mandato, y es un endoso limitado pues sus efectos se restringen a: 1) Cobrar el título, judicial o extrajudicialmente, 2) protestar un documento, 3) endosarlo en procuración.
- **En garantía.** Establece un derecho real de prenda sobre los títulos de crédito, atribuye al endosarlo los derechos de un acreedor prendario.
- **Endoso en retorno.** Se da esta situación cuando el título termina, por medio de los endosos, en un obligado del mismo título

Otro elemento constitutivo de los créditos mercantiles es el **aval**, el cual es un acto jurídico que consiste en la firma de un título de crédito o en una hoja adherida a éste, para garantizar su pago total o parcial en caso de que no lo realice la persona obligada para esto.

Es común confundir al aval con la persona que responde por otra, y en realidad el aval es un acto jurídico, se llama avalista a la persona que otorga la garantía de pago en caso de incumplimiento por parte del deudor principal. Los elementos a considerar para perfeccionar la figura del aval son:

Elementos reales, simplemente se refiere a que existe un título de crédito y consecuentemente se trata de la obligación principal.

Elementos formales, debe contar con la firma del aval en el título o en una hoja adherida como ya mencionamos antes, se debe indicar la cantidad avalada, pues de no especificarse se entenderá que se repondrá hasta por la cantidad total del título, en cuyo caso se dice que es ilimitado, asimismo se debe indicar la persona por la que se es avalista, en caso de no hacerlo, se entiende que se es aval por el aceptante, y si no lo hubiere, por el girador, en el caso de la letra de cambio.

Respecto al pagaré, en el supuesto de que no se mencione por quien se avala, se entenderá que es por el suscriptor y en el cheque por el librador. Según la práctica cuando aparece la sola firma puesta en un título de crédito y no se sabe su significado se entenderá que es por aval, como se deriva del contenido del artículo 111 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

Anteriormente mencionamos **el protesto**, el cual se refiere a la letra de cambio, aunque éste se puede aplicar en general a todos los títulos de crédito. El protesto es un acto formal, efectuado por un fedatario público para demostrar que un documento valor se presentó legítimamente y en tiempo para su aceptación o pago y no fue aceptado o pagado.

Debe señalarse que quienes intervienen no son únicamente los notarios públicos o corredores públicos, sino en caso de ser necesario y a falta de estos personajes el protesto será levantado por la primera autoridad pública que tome conocimiento del hecho. Las letras a la vista solo pueden protestarse por falta de pago, ya que no tienen vencimiento, son pagaderas en el momento de exhibirlas.

En el caso de los cheques, aun cuando éste no se haya presentado o protestado en tiempo, el librado (banco) tiene la obligación de pagarlo siempre que el librador tenga fondos suficientes. Igualmente el cheque que se presenta a tiempo y no es pagado debe protestarse a más tardar el segundo día hábil que siga a su fecha de vencimiento, el protesto será levantado por la parte que no fue cubierta. Para efectos del cheque, la anotación que haga el banco en el momento que fue presentado y no pagado total o parcialmente hará las veces de protesto, conforme al artículo 190 de la Ley General de títulos y operaciones de Crédito.

En el pagaré el protesto por falta de pago debe levantarse en el domicilio especificado en el mismo documento, en caso de que se haya omitido, cuando la persona que deba de hacer el pago no sea el mismo suscriptor, provoca la caducidad de las acciones del tenedor contra los endosantes y contra el suscriptor. Con excepción de estas hipótesis, el tenedor no está obligado a presentar el pagaré a su vencimiento ni protestarlo por falta de pago, para efecto de conservar sus derechos y acciones contra el suscriptor.

La Letra de cambio.

Todos los títulos de crédito son importantes y cada uno tiene su respectivo ámbito de circulación, es decir, así como para las empresas las obligaciones y las acciones son utilizados como estrategias para allegarse de capital, para las actividades comerciales de compraventa y prestación de servicios que atañen a este estudio, el cheque, la letra de cambio y el pagaré son los documentos valor más importantes pues en ellos encontraremos herramientas importantes para asegurar los límites de crédito y para realizar las labores de cobranza que pretendemos optimizar.

Iniciaremos por analizar las características de la Letra de Cambio, es un título de crédito que da la estructura genérica, es el documento a través del cual una persona llamada **girador**, ordena a otra llama **girado** pagar una suma de dinero al **beneficiario** o a un tercero, tenedor del documento.

Los requisitos de la letra de cambio se encuentran en el artículo 76 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito y son: La mención de ser letra de cambio, es insertada en el texto del documento, la expresión del lugar día, mes y año, en que se suscribe, la orden incondicional al girado de pagar una suma de dinero, el nombre del girado, el lugar y época de pago,

el nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago, la firma del girador o de la persona que suscriba a su ruego o en su nombre.

La aceptación es el acto mediante el cual el girado firma la letra de cambio, convirtiéndose en aceptante, por lo que se obliga a pagar el importe completo de la misma. La importancia de la aceptación es que una vez que el girado acepta se convierte en el obligado principal para pagar la letra de cambio, la aceptación se perfecciona cuando se incluye la palabra “**acepto**” u otra equivalente, se indica el lugar, fecha y firma del girado.

De estos requisitos es esencial e indispensable, la firma del girado pues aunque solo conste esta, se considera aceptada la letra de cambio. La fecha es un elemento imprescindible, cuando se trata de letras pagaderas a cierto plazo o cuando se deben presentar para su aceptación dentro de un plazo determinado. El artículo 79 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito señala que la letra de cambio se puede girar de cuatro formas:

A la vista. Se refiere a que el girador deberá pagar la letra de cambio en el mismo momento en que se presente para su cobro.

A cierto tiempo vista. Esta situación se refiere a que la letra se debe pagar en un determinado tiempo después de que fue presentada para su pago.

A cierto tiempo fecha. Aquí la letra se debe pagar después de una determinada fecha, tal y como se desprende lógicamente de su descripción.

A día fijo. En este caso, el título indica la fecha en que se cobrará la letra de cambio.

El Pagaré.

Se puede entender como el título a través del cual una persona esta obligada a pagar en un lugar y época determinados, una cierta cantidad. El artículo 79 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito indica que los requisitos del pagaré son: La mención de ser pagaré insertada en el texto del documento, la promesa incondicional de pagar una suma determinada de dinero, el nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago, la época y lugar del pago, la fecha y lugar en que se suscriba el documento, por último la firma del suscriptor o de la persona que firme a su ruego o en su nombre.

En general, son aplicables al pagaré las disposiciones legales referentes a la letra de cambio, sin embargo existen dos diferencias esenciales que distinguen a la letra de cambio del pagaré. La primera se refiere a los sujetos que intervienen y la segunda que la letra de cambio es una **orden de pago**, mientras que el pagaré es una **promesa de pago**.

El Cheque.

De la misma forma que los documentos mencionados, este también esta regulado por la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, pero se entiende que éste es librado a cargo de una institución de crédito, nominativo o al portador, que contiene la orden incondicional de pagar a la vista una determinada cantidad de dinero, siempre y cuando existen fondos disponibles. Los sujetos u obligados que intervienen son tres:

- a) El librador, es la persona que ordena hacer el pago mediante el cheque
- b) El librado, es quien paga el cheque expedido por el librador.
- c) El beneficiario, persona que cobra el cheque

Sólo las instituciones de crédito (bancos, principalmente) son consideradas como libradores según el artículo 175 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, el librador debe tener los fondos suficientes y disponibles para que al librar un cheque, pueda cobrarse y alcance con los recursos que tiene en la institución de crédito que funja como librado.

Quien emite un cheque debe tener fondos suficientes y disponibles para pagarlo o de lo contrario se constituye un delito llamado libramiento de cheques sin provisión”, previsto en el Código Penal. Además, conforme al artículo 193 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, si un cheque no es pagado por causa imputable al librador, debe pagar los daños y perjuicios al tenedor, mismos que en ningún caso serán menores al 20% del importe total del cheque devuelto.

El artículo 176 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito señala que los requisitos que el cheque debe contener son:

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

La fecha de expedición es importante, ya que sirve para determinar si el librador tenía capacidad de pago al expedir el cheque y para conocer el plazo de presentación para el pago, así como determinar los fondos existentes al momento de su libramiento. Sin embargo la orden de pago no esta sujeta a ningún tipo de condición, a este respecto el artículo 181 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito señala que los cheques deben presentarse para su pago:

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

Si un cheque se presenta después de estos plazos, aún así el librado tiene la obligación de pagar el cheque siempre y cuando haya fondos suficientes.

El nombre del librado será, necesariamente, el de una institución de crédito, pues sólo los bancos pueden ser librados por disposición expresa de la Ley, como ya hemos indicado anteriormente.

En este punto cabe hacer mención sobre el papel que juega el banco al ser librado, su primera obligación es respaldar que una persona tiene dinero suficiente y disponible como para pagar el cheque que se esta librando, al ser institución de crédito se otorga en ellos mayor confianza y solidez que la que podría depositar en una persona física.

En caso de no contar con un lugar de pago definido, se tomará como tal lo señalado junto al nombre del librado, es decir, el de una sucursal del banco en la cual tiene su cuenta quien expide el cheque. Con respecto de la firma del librador, se puede hacer el mismo comentario que en la letra de cambio o el pagaré, no se obliga a escribir el nombre, sino basta con la firma. En realidad, los cheques siempre incluyen la mención de ser cheque, el nombre del librador y su firma.

La Factura.

Por último, existe un documento, el cual por su uso cotidiano puede ser considerado como el de mayor circulación, en las transacciones mercantiles de compra y venta de productos y servicios , aunque en muchas ocasiones las empresas primero expiden una remisión y de acuerdo a lo que el cliente da por recibido se expide una “**factura**” no existe un definición en las leyes que la enmarquen en forma exacta, el Contador Público José Isaura López, en su diccionario de términos contables, administrativos y fiscales asienta que “la factura, es el documento en el que se hace constar una venta, misma que debe contener impreso el nombre, denominación o razón social, domicilio fiscal y clave del Registro Federal de Contribuyentes de quien las expida, el domicilio del local o establecimiento en el que se expiden (cuando el contribuyente, tenga mas de un local o establecimiento), el número de folio, la fecha de impresión y datos de identificación del impresor autorizado, asimismo deberá anotarse el lugar y fecha de expedición, clave del Registro Federal de Contribuyentes de la persona a favor de quien se expida, debe describir la cantidad y clase de mercancías o descripción del servicio que ampare, valor unitario en número e importe total en número o letra, monto de los impuestos que en términos de las leyes se trasladen, número y fecha del documento aduanero y aduana por la que se realizo la importación, tratándose de ventas de primera mano de mercancías importadas”. Léase “comprobantes fiscales”

En el Diccionario de Términos Contables de Joaquín Blanes, nos indica que la Factura es una cuenta detallada de las mercancías compradas o vendidas, su descripción detallada, unidades adquiridas, el precio individual y total, así como el importe de los diferentes impuestos que genera.

Este documento reviste una gran importancia en el control de los ingresos de las empresas, son la base de las auditorías internas, externas y de las autoridades fiscales, normalmente el rubro mas importante de una organización son el control de sus ingresos y administrativamente estos se vigilan a través del consecutivo de las facturas por eso es extremadamente vigilado, al grado que si llegan a faltar folios la ley Hacendaria considera que se han elaborado facturas que produjeron ingresos, en la ley de impuesto sobre la renta esta omisión es asimilada como “Presuntiva de Ingresos”

Entendido como que es un documento mediante el cual el vendedor da a conocer a su comprador el detalle, cantidad y precio de las mercancías vendidas, en México dichos documentos están regulados por lo dispuesto en el artículo 29-A del Código Fiscal de la Federación, el cual indica: Los comprobantes a que se refiere el artículo 29 de este Código, además de los requisitos que el mismo establece, deberán reunir lo siguiente:

- I. Contener impreso el nombre, denominación o razón social, domicilio fiscal y clave del registro federal de contribuyentes de quien los expida. Tratándose de contribuyentes que tengan más de un local o establecimiento, también se señalarán en los mismos, el domicilio del local o establecimiento en el que se expidan los comprobantes.
- II. Contener impreso el folio
- III. Lugar y fecha de la expedición
- IV. Clave del registro federal de contribuyentes de la persona a favor de quien se expida.
- V. Cantidad y clase de mercancías o descripción del servicio que amparen
- VI. Valor unitario consignado en número e importe total consignado en número y letras, así como el monto de los impuestos que en los términos de las disposiciones fiscales deban trasladarse, en su caso.
- VII. Número y fecha del documento aduanero, así como la aduana por la cual se realizó la importación tratándose de ventas de primera mano de mercancías de importación.
- VIII. Fecha de impresión y datos de identificación del impresor autorizado.

Dado lo anterior podemos inferir que efectivamente las facturas no están formalmente, reconocidas como un documento de crédito, sin embargo, son utilizadas por las organizaciones para dar registro a sus operaciones y soportar sus actividades comerciales, en el caso de las cuentas por cobrar que son la razón de ser de esta investigación serán el principal elemento de trabajo en el departamento de Crédito y Cobranzas, ya que estas representan el comprobante generado por las ventas a crédito que serán pagadas por el cliente en un plazo determinado.

Cabe hacer la aclaración que aunque no constituyen obligaciones reales de pago, son documentos de comprobación fiscal, aunque si conceden el derecho de cobro del monto asentado en la FACTURA, para el que la expide, es aceptado por los comercios, las instituciones bancarias y los particulares, siendo este el elemento básico con el que se inician, procesan y concluyen las gestiones de cobranza y por ende al lograr la cobranza debe considerarse que la venta ha sido realizada

Capítulo II

La organización del departamento de Crédito y Cobranza

Integración a la Misión de la empresa.

Si damos por hecho que la organización se entiende como una estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre, funciones, áreas, departamentos, niveles y actividades, en la que se involucran elementos tanto materiales como humanos asignados para el cumplimiento de la Misión de la empresa y asimismo se integran los objetivos de cada división para lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y metas intermedias: “La organización en tanto que función administrativa, se encarga de diseñar la forma en que trabajará una empresa en todas sus áreas o departamentos, proveyéndola de la formalidad necesaria para el desarrollo de sus actividades así como de mayor eficiencia para el logro de los objetivos”¹

Objetivo Departamental

Los responsables o administradores de este departamento deben disponer y asignar el trabajo, la autoridad y los recursos, para lograr la meta departamental que debe estar perfectamente enmarcado para cada uno de sus integrantes, de ello se desprende que el objetivo general de este departamento es:

“La recuperación óptima de las ventas a crédito, servicio insuperable en el manejo eficiente de las líneas de crédito asignadas a cada cliente, la excelencia en el servicio proporcionado a los usuarios externos e internos de la organización, calidad, responsabilidad e integración absoluta al trabajo, a las metas y objetivos específicos del departamento, todo ello con la mayor eficacia”.

Desglosando el objetivo del departamento de crédito y cobranzas estableceremos en forma jerárquica la importancia de las metas contenidas en dicho objetivo:

1. Recuperación óptima de las ventas a crédito. Implica que debe planearse la cobranza de la mejor manera; Que las actividades involucradas (tales como recepción de documentos ó facturas, archivo, trámite de presentación a revisión y cobro) no puedan mejorarse, lo cual siempre se podrá medir en tiempo o en días de antigüedad, ejemplo, si vendo a treinta días, ¿porque la cartera tiene un promedio de cincuenta días?
2. Servicio insuperable en el manejo eficiente de las líneas de crédito asignadas a cada cliente. Asimismo el manejo del crédito debe ser el mejor, este calificativo lo darán las áreas relacionadas como ventas, facturación, servicio a clientes, etcétera.

En el departamento de ventas en la medida que los vendedores presenten clientes nuevos que requieren de crédito, se evaluará el tiempo de respuesta, positiva o negativa o para aquellos casos que ya son clientes habituales pero que el vendedor ha detectado la

¹ El Presupuesto, Río González Cristóbal del, Ecasa, México 1998

oportunidad de incrementar el crédito por mayor consumo o compra de nuevas líneas de productos, se resolverá de inmediato.

El departamento o área de facturación en la medida que no se presenten obstáculos para una nueva venta por límite de crédito o cobranza deficiente. El departamento de servicio a clientes evaluará la oportunidad de las entregas, de la facturación, de la cobranza o la insuficiencia del crédito, con base en las quejas del cliente, principalmente será un foco rojo o un signo de alarma que el cliente presente una queja por el servicio.

3. La excelencia en el servicio proporcionado tanto a usuarios internos como externos de la organización, debe ser bien comprendida por cada miembro del departamento, que los usuarios internos serán todos aquellos que están directamente involucrados con la organización ya sea porque son empleados y perciben un sueldo o porque son asesores que cobran igualas por trabajos que se prestan en forma regular, periódicamente o por trabajos esporádicos.

El principal “cliente” interno será el departamento de ventas, el colaborador de crédito y cobranzas debe estar convencido que es un “facilitador” de la función de ventas y no un rival que ostenta un área de poder que puede obstaculizar las ventas, sin embargo debe cuidar el conservar cierta distancia que le permita mantener una independencia de criterio tal, que ni él ni los empleados de ventas, lo asimilen como una persona bajo su mando o servicio.

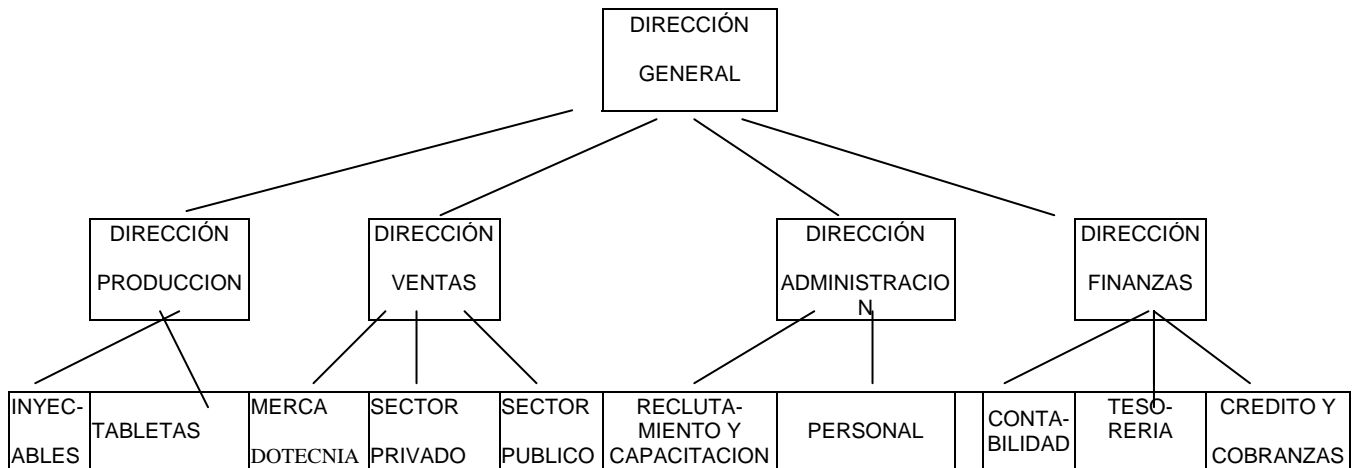
El usuario que mayor importancia reviste es el **Cliente**, por lo que la labor de cobranza y la asignación o manutención del crédito debe manejarse con suma cautela, cuidando siempre de que el cliente se sienta atendido, no vigilado; importante, no superior; que los criterios y reglas son un estándar de la empresa, no un estado de ánimo del empleado; que su historial crediticio y de pagos son una base sólida para mantener impecable la relación con la empresa, y la base de crédito automática.

Por lo anterior el personal integrante de este departamento debe ser seleccionado con cautela, con ciertas cualidades y virtudes necesarias para mantener una estrecha relación con el cliente, apegándose en forma estricta a las políticas de la empresa.

4. La calidad, la responsabilidad, la integración al trabajo y a las metas deben ser comunicadas, controladas, vigiladas y reforzadas continuamente, esto es, en un proceso de mejora continua, el encargado de este departamento en cumplimiento con su labor de dirección y liderazgo, no puede descuidar en ningún momento el mantener reuniones periódicas en forma colectiva e individual con los colaboradores del departamento, comunicando compromisos, problemas, objetivos, analizando la información y sus resultados en forma conjunta, premiando los logros y sancionando los errores, apoyando las operaciones difíciles y previniendo los obstáculos, en una palabra, dirigir.

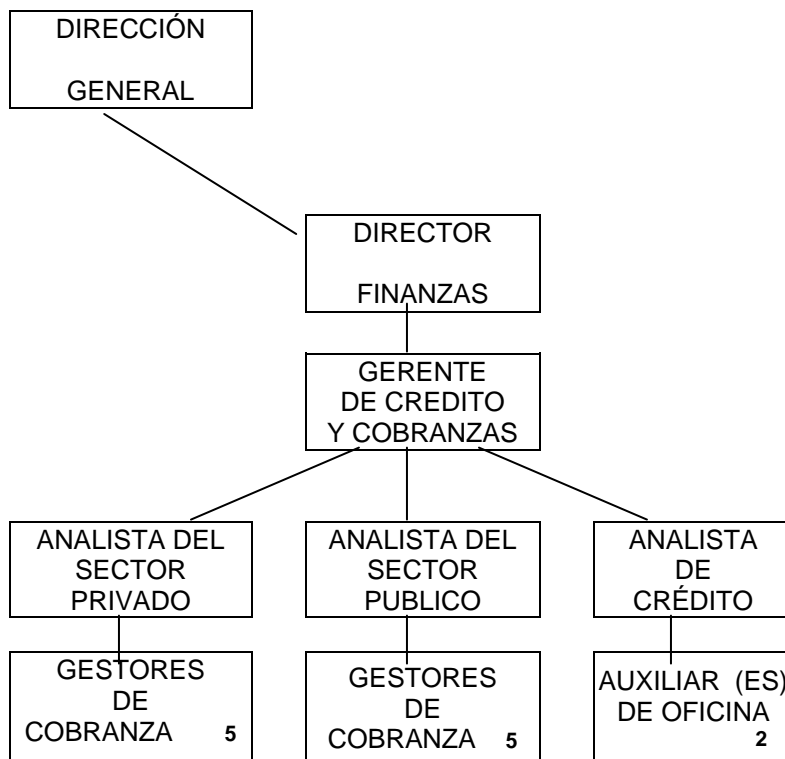
Organigrama General. Ubicación del departamento

A continuación se muestra un organigrama (únicamente los tres principales niveles) aunque puede variar de una empresa farmacéutica a otra en las particularidades o nombres de áreas, pero en lo general es prácticamente el mismo en este tipo de industria.



Organigrama particular. Ubicación de los puestos.

Una vez ubicado nuestro departamento en el contexto de la empresa en general presentaremos un esquema de la secuencia (propuesta del autor) que podría seguir la organización del departamento, aunque puede presentar variantes en el orden de los puestos, debe guardar la proporción en cuanto a jerarquías y responsabilidades en la línea de mando directa.



El elemento humano en la cobranza

Como se puede observar a simple vista, el recurso más importante en el departamento es el elemento humano. Como toda actividad empresarial la dificultad consiste en como hacer el trabajo lo mejor posible, con eficacia, en un tiempo mínimo, con eficiencia, invirtiendo el menor esfuerzo y al menor costo, optimizando al máximo los recursos materiales disponibles. En este contexto, la distribución de las actividades resulta de suma importancia, así el organizar un departamento ya existente, implica una reingeniería o crear un departamento nuevo conlleva a analizar tres aspectos muy importantes:

- a) **Especialización y división del trabajo.** Nos referimos a la necesidad de distribuir las actividades entre las personas idóneas, delegándoles con toda claridad y precisión las obligaciones, las funciones, los objetivos y tareas, dotándoles de autoridad necesaria para realizar sus actividades dentro de un marco de responsabilidad perfectamente delineado, por lo tanto se requiere que las operaciones y tareas que implican el trabajo, se organicen de tal manera que no haya posibilidad de duplicidad, error o ambivalencia en cuanto a su cumplimiento.
- b) **Jerarquías.** La buena administración establece y respeta la autoridad que implica cada nivel, división o persona asignada a un puesto, tanto la autoridad como la responsabilidad deben fluir en línea vertical, directa del nivel más alto, a los niveles inferiores, por ello al establecer la estructura jerárquica se infiere la división del trabajo, de las obligaciones y de los poderes, a lo largo de la cadena de mando, a medida que va disminuyendo el nivel la responsabilidad será menor.

Debido a que las funciones de otorgar créditos y manejar efectivo en la recuperación de la cartera son actividades muy delicadas, se hace hincapié en que en las relaciones superior-subordinado, deben quedar claramente entendidos los conceptos de unidad de mando en los que cada subordinado tiene un solo superior directo, de quien recibe órdenes, supervisión de actividades y documentos, así como líneas de información definidas, sin embargo sí existe cierta autoridad indirecta de todos los niveles hacia arriba para solicitar información. Asimismo todo el personal implicado debe ser consciente de que el manejo de valores conlleva vigilancia, auditorias o revisiones tanto del personal externo como del personal interno facultado para ello por los estatutos de control interno de la organización.

- c) **Funciones.** Aquí se agrupan las principales actividades, métodos y procedimientos para llevar a cabo el trabajo, esta es la reunión lógica y armónica de actividades afines. Si estas actividades se enmarcan en una estructura definida, como las aquí presentadas, proporciona una idea de orden, de articulaciones, comunicaciones y jerarquías, es decir acciones coordinadas bajo un concepto de sistemas, que se desarrollan en forma dinámica,

pues cubren el trabajo humano, lo cual produce nuevas situaciones que se enlazan en forma interminable, dando lugar a las relaciones humanas.

Al delinear las funciones, las obligaciones quedan claramente definidas, indica “**lo que debe hacerse**” en cada puesto, dentro de un esquema de “Justo a Tiempo” implicaría que las acciones que debe llevarse a cabo han sido cuidadosamente analizadas y revisadas para que solo se realicen aquellas actividades que agreguen valor al servicio y se eliminen las que solo agregan costos, en muchas ocasiones el aumento de costos no implica agregar valor al producto, **el valor**, deberá comprenderse como un “plus” ó extra que no está implícito en el precio del producto. Los costos de calidad serán entonces aquellos gastos adicionales que no son indispensables o que se tratan de errores, reprocesos y actividades innecesarias. La función de revisar actividades y realizar solo las necesarias, es la de llegar justo a tiempo al siguiente proceso (como puede ser abastecer a tesorería o autorizar crédito para una nueva venta), lo que da como resultado un servicio de reconocida calidad.

Perfiles de puestos.

Para delinear las actividades correspondientes a cada uno de los puestos involucrados en el departamento de crédito, definiremos siete puestos necesarios de acuerdo al organigrama, estos serán:

Gerente de Crédito y Cobranza; Analista de Crédito; Supervisor de Cobranza del Sector Privado; Supervisor de Cobranza del Sector Gobierno; Analista de Cobranza; Gestor de cobranza, Auxiliar de Oficina.

De acuerdo con nuestro juicio es necesario llenar dos tipos de formatos, uno por la “Descripción del puesto” y otro por la “Especificación del Puesto”, en la mayoría de las empresas se utiliza un solo formato combinando estos dos para definir el perfil del puesto, nosotros estamos convencidos que separarlos resulta de mayor utilidad. A continuación haremos un breve resumen de lo expresado por Stephen P. Robbins, en su obra “Administración Teoría y Práctica”, para definir cada uno de estos conceptos:

Descripción de Puestos. Es una relación escrita de lo que hace un empleado, de cómo lo hace y porqué lo hace, describe fielmente el contenido de las funciones, el ambiente y el contenido del empleo.

Especificación de Puestos. Establece las calificaciones o características mínimas aceptables que el titular debe reunir para ejecutar bien determinada tarea, identifica los conocimientos, destrezas y habilidades que se requieren para cumplir las obligaciones del puesto.

A continuación presentamos los formatos correspondientes para cada puesto. ²

² Robbins Stephen P., Administración, Teoría y Práctica, Prentice Hall, México, 1997

DESCRIPCION DE PUESTO
TÍTULO DEL PUESTO: Gerente de Crédito y Cobranza
REPORTA A: Director de Finanzas
SUPERVISA A: Analistas de Cobranzas y Analista de Crédito
FUNCIONES: Produce, prepara, procesa y analiza información relativa a su departamento, dirige a su personal, planea y controla el desempeño y el logro de metas, se comunica y relaciona con las metas de los departamentos afines. Principalmente realiza el cierre de las operaciones importantes con los clientes. Vigila que el proceso de “cierre de mes” se cumpla las normas de la alta gerencia.
DEBERES Y RESPONSABILIDADES:
Traza líneas de acción, prepara y cierra los contratos, garantías, descuentos, negociaciones de pago y en general asiste a todas las operaciones importantes con los clientes, apoyando y autorizando a sus supervisores y analista de crédito.
Diseña y prepara los informes mensuales para la Dirección y para los usuarios internos explicando las variaciones contra el presupuesto anual, elaborando compromisos, estrategias y proyectos para los siguientes periodos.
Planea las metas del mes siguiente, en cuanto a parámetros de crédito y cobranza en valores y en días, depuración de cartera, visitas y convenios con clientes.
Coordina el presupuesto anual del departamento de crédito y cobranza que incluye objetivos claramente cuantificados, enlazando con otros departamentos.
Organiza, dirige y diseña controles para el personal del departamento de crédito revisando y asignando las tareas, apoyando y decidiendo o proporcionando la capacitación necesaria
Ejerce el control, monitoreando el desempeño diario, comparando y corrigiendo el avance de los objetivos establecidos, analizando las variaciones, aplica acciones correctivas a errores y problemas.
Participa en las juntas y reuniones con gerentes, directivos, comités ó círculos de calidad, Cámara de la Industria Farmacéutica (CANIFARMA) y asociaciones de cobranza.
Asiste en las juntas y convenciones de ventas así como, en la capacitación integral de los empleados de primer ingreso a ventas en el aspecto de crédito y cobranzas.
Funge como representante de la empresa, en operaciones, viajes, cierre de negocios relacionados con el crédito y la cobranza, y en todas aquellas operaciones que los directores le asignen.
Participa: en la contratación del personal de este departamento, establece bonos, incentivos y premios por cobranza, por el logro de cuotas y negociaciones especiales y desempeño sobresaliente.
Diseña La planeación estratégica para las actividades cotidianas y repetitivas de este departamento con la finalidad de integrarse al manual de control interno. Diseña también las estrategias de mejora continua aplicables al área de crédito y cobranzas.
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO: Manejo de cartera con valor de cien millones aproximadamente y trescientas cuentas de clientes activos. Operación diestra de computadoras, sistemas de redes, internet, enlaces, calculadoras financieras. Habilidad en manejo de grupos y dominio de la oratoria.

ESPECIFICACION DE PUESTO
TÍTULO DEL PUESTO: Gerente de Credito y Cobranza
ESCOLARIDAD: Licenciatura en Contaduría, en Administración, en Finanzas o en Economía, de preferencia con una especialidad en finanzas, negociación, mercadotecnia. Deseable maestría en Administración.
SALUD FÍSICA Y MENTAL: Excelente salud física, posición familiar firme, madurez mental, buen Juicio (sentido común apoyado en valores), estabilidad emocional, amplio criterio, seguro de sí, entrenado para trabajo bajo presión.
ASPECTO FISICO: De personalidad agradable, bien presentado, muy dinámico y enérgico. Con personalidad sin llegar a ser prepotente.
CAPACIDAD MENTAL: Inteligencia superior al promedio, habilidad de negocios, destreza para convencer e interactuar con personas de diferentes niveles, en distintos departamentos o empresas y en diversos escenarios y roles.
CAPACIDADES ESPECIALES: Prudente, perspicaz, agudo, político, razonable, sensato, sagaz, observador,
EXPERIENCIA LABORAL: Siete años como mínimo trabajando dentro de la empresa, de ellos cuatro en el departamento si se trata de un candidato interno, en el caso de ser un candidato externo diez años de experiencia en el departamento y cuatro como gerente en el mismo ramo farmacéutico que realice operaciones con el sector privado y gobierno.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES: . Poseer conocimientos acerca de contabilidad, técnicas de cobranza, análisis de estados financieros, manejar las leyes fiscales, de quiebras, mercantiles, de adquisiciones, penales y civiles entre otras. Su actuación debe auxiliarse en disciplinas tales como la administración, la psicología, la economía, las finanzas, las relaciones humanas y la comunicación.
MADUREZ: Plenitud, manejo de gran responsabilidad, probada convicción, honestidad y honradez.
LIDERAZGO: Responsable de la motivación, dirección, coordinación y activación de los subordinados (dieciséis personas aproximadamente). Motivar, convencer y activar al cliente para que pague, cuide su crédito y continúe comprando. Persuadir, convencer y lograr alianzas con los vendedores.
OTROS: De acuerdo con su compenetración con la organización, su capacitación y evaluación se considerará su desempeño para una futura dirección (cinco años)

DESCRIPCION DE PUESTO
TÍTULO DEL PUESTO: Analista de Crédito
REPORTA A: Gerente de Crédito

SUPERVISA A: Auxiliares de Oficina

FUNCIONES: Se encarga de proponer el límite a otorgar en las líneas de crédito al cliente con base en la evaluación de la información proporcionada por los mismos. Asiste al gerente en la elaboración de informes periódicos, ayuda en la planeación y el logro de metas, representa al gerente en la comunicación y relación con los departamentos afines y la conciliación de metas comunes.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES;

Traza líneas de acción, recibe las solicitudes de clientes nuevos para posibles ventas a crédito propone las condiciones de los contratos, garantías, descuentos.

Se encarga: De la negociación con las agencias investigadoras los plazos de entrega de resultados de acuerdo a las zona, la amplitud de la investigación y el informe de acuerdo a su potencial como cliente, atención personal para garantizar la confidencialidad de la información y los costos de los reportes.

Dirige: El proceso de investigación de los clientes, se entrevista con ellos para evaluar físicamente sus instalaciones y sus bienes, analiza la información (tanto la del cliente como de la agencia investigadora), comprobando su oportunidad, veracidad y confiabilidad para evaluar los riesgos de conceder crédito, aplicando todas las herramientas del análisis e interpretación de los estados financieros.

Propone: Los límites de crédito para cada cliente nuevo, así como la actualización de estos a los clientes vigentes, con base en la información obtenida y los parámetros de consumo de acuerdo con las normas internas fijadas en la empresa.

Alimenta: Los sistemas de computo en cuanto a la base de datos de límites de crédito diseñando candados de seguridad (claves o firmas electrónicas) para que solamente pueda modificar este renglón en forma conjunta con su jefe (y algunos ejecutivos seleccionados) así como para “abrir” el sistema cuando este detiene alguna operación por concepto de crédito insuficiente o por cobranza vencida.

Asiste y elabora: Los informes mensuales que diseña la gerencia de crédito, adicionando el informe de crédito, nuevos clientes, ampliaciones, garantías, retiro de líneas de crédito, entre otros.

Ayuda a la planeación: De metas del mes, en cuanto a parámetros de crédito y cobranza en valores y en días, depuración de cartera, visitas y convenios con clientes que elabora el gerente de crédito.

Controla: Los límites de crédito de todo el sector privado monitoreando diariamente la oportunidad, la disponibilidad y el manejo de las líneas asignadas a los clientes, para su actualización y modificación, aviso a los interesados y solicitud al cliente de actualización de la información financiera.

Participa: en representación o en compañía del gerente del departamento, a las juntas y reuniones con gerentes, directivos, comités ó círculos de calidad, Cámara (CANIFARMA) y asociaciones de cobranza, así como en las juntas y convenciones de ventas, que el gerente le indique.

Observa: Un estricto apego a las normas de control interno que contienen la planeación estratégica y las propuestas de mejora continua para las actividades cotidianas y repetitivas relacionadas con el crédito.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO: Manejo de líneas de crédito con valor de cuarenta millones de pesos aproximadamente y ciento ochenta cuentas de clientes activos del sector privado. Amplia experiencia y dominio de los métodos universales para el análisis y su interpretación de los estados financieros. Operación diestra de computadoras, manejo de paquetería, sistemas de redes, internet, enlaces, calculadoras financieras.

ESPECIFICACION DE PUESTO
TÍTULO DEL PUESTO: Analista de Crédito
ESCOLARIDAD: Pasante de la Licenciatura en Finanzas, Contaduría o Administración
SALUD FÍSICA Y MENTAL: Buena salud física, casado, buen juicio, estabilidad emocional, amplio criterio, seguro de sí, entrenado para trabajo bajo presión.
ASPECTO FÍSICO: Agradable, bien presentado, dinámico
CAPACIDAD MENTAL: Inteligente, decidido, pertinaz, habilidad para valuar y calcular bienes rápidamente, destreza en la comunicación con personas de diferentes niveles.
CAPACIDADES ESPECIALES: Decidido, astuto, agudo, político, observador sagaz, persona con tacto que logre obtener la información correcta tanto del cliente como las agencias y ponderar dicha información en forma realista, prudencia para asumir los riesgos de pérdida por los créditos otorgados.
EXPERIENCIA LABORAL: Cuatro años como mínimo trabajando dentro de la empresa, de ellos dos en el departamento si se trata de un candidato interno, en caso de ser un candidato externo cinco años de experiencia en el departamento y tres como analista de crédito en el ramo farmacéutico.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES: . Poseer conocimientos de contabilidad, gran conocimiento y dominio de los métodos de análisis e interpretación de resultados que arrojan los estados financieros, manejar las leyes de quiebras y mercantiles para manejo de garantías.. Su actuación debe auxiliarse en disciplinas tales como la administración, la sicología, la economía, las finanzas, las relaciones humanas y la comunicación.
MADUREZ: Buen nivel de madurez, manejo de gran responsabilidad, honestidad y honradez firmes convicciones
LIDERAZGO: Persuadir, convencer y venderle al cliente la conveniencia de proporcionar información fidedigna, completa, veraz y oportuna. Motivar, persuadir e interactuar con el personal de ventas y los analistas de cobranza del mismo departamento.
OTROS: De acuerdo con la actualización de estudios, su preparación técnica y la compenetración con la organización, su capacitación y evaluación, se tomará en cuenta su desempeño para una futura gerencia de crédito (6 años)

DESCRIPCION DE PUESTO
TÍTULO DEL PUESTO: Analista de Cobranza (sector público o sector privado)
REPORTA A: Gerente de Crédito
SUPERVISA A: Gestores de Cobranza
FUNCIONES: Está a cargo de la recuperación eficiente de la cartera del sector publico o privado que le corresponda, delinea rutas de cobranza para los gestores; mantiene el contacto y estrecha comunicación con el cliente, mantiene la comunicación y relación con el personal del propio departamento y de las áreas relacionadas, se involucra en el logro de metas afines.
DEBERES Y RESPONSABILIDADES: Traza líneas de acción, recibe las facturas elaboradas diariamente, revisa que contengan los documentos necesarios para el cobro, tales como numero de copias, órdenes, pedidos, sellos, formatos requeridos por el cliente (entradas, vales, notas de crédito), y las programa en un archivo ordenado por

fecha tanto físicamente como en su computador.

Se encarga: De la negociación con los clientes para tratar de lograr la cobranza con descuento si es anticipada; con recargos e intereses si es vencida, o, para el pago oportuno, les comunica ofertas, promociones, eventos especiales, con la finalidad de estar en estrecho contacto y que el cliente se sienta atendido por este departamento.

Dirige y controla: El proceso de cobranza de sus gestores, mantiene estrecho contacto y vigilancia de estos, los monitorea en cuanto a sus actividades diarias, organiza la cobranza de manera que el gestor pueda cumplir a tiempo las rutas asignadas. Controla, supervisa y audita, los vehículos asignados y autoriza los vales de gasolina de los vehículos de los gestores. Establece controles para verificar las visitas a los clientes y principalmente el cobro de las facturas.

Propone: Las negociaciones del mes con los clientes clave, como descuentos por pronto pago, pagos anticipados, recordatorios, cartas, visitas personales de sí mismo o del gerente para el logro de cobranza en cuentas vencidas y en su caso, el traspaso de cuentas al departamento legal por incobrables.

Alimenta: Los sistemas de computo en cuanto a la recuperación de la cartera, respetando los candados de seguridad (claves o firmas electrónicas) para no dar de baja adeudos del cliente, **Asiste y elabora:** Los informes mensuales que diseña la gerencia de crédito, adicionando el informe de “recuperación de cartera”, “días cartera”, “problemas resueltos” y los “no solucionados” en su sector de cartera.

Ayuda a la planeación: Las metas del mes siguiente, en cuanto a recuperación de su sector de cartera en valores y en días, depuración de los estados de cuenta, visitas y convenios con clientes que realizará por sí mismo o con ayuda del gerente.

Participa: En las juntas y reuniones del departamento, o con gerentes, directivos, comités ó círculos de calidad, Cámara (CANIFARMA) y asociaciones de cobranza, así como en las juntas y convenciones de ventas, que el gerente le indique, para tratar los asuntos cotidianos o los problemas de recuperación de cartera del sector al que pertenece.

Observa: Un estricto apego a las normas de control interno que contienen la planeación estratégica y las propuestas de mejora continua de actividades cotidianas y repetitivas relacionadas con la cobranza.

Atiende y previene: Las auditorías rutinarias y repentinas, tanto de asesores externos como del departamento de auditoría interna de la propia organización, para lo cual deberá ser responsable de los documentos como reportes de cobranza, copias de facturas, pólizas de ingreso, entregas a tesorería de los cheques, transferencias o depósitos y especialmente de la guarda y custodia de los documentos valor o documentos cobrables.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO: Manejo de cuentas de clientes diversos con valor de cuarenta a sesenta millones de pesos aproximadamente y ciento ochenta cuentas de clientes activos del sector privado o del sector público. Operación diestra de computadoras, manejo de paquetería, sistemas de redes, Internet, enlaces, calculadoras financieras.

ESPECIFICACION DE PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Analista de Cobranza (Sector público o Privado).

ESCOLARIDAD: Pasante de la Licenciatura en Administración, finanzas o Contaduría.

SALUD FÍSICA Y MENTAL: Buena salud física, casado, buen Juicio, estabilidad emocional, seguro de

sí, entrenado para trabajo bajo presión.
ASPECTO FISICO: Agradable, bonachón, bien presentado, tranquilo, que provoque empatía.
CAPACIDAD MENTAL: Inteligente, mediador, persistente, habilidad para convencer y vender sus objetivos, evaluar y calcular operaciones financieras rápidamente, destreza en la comunicación con personas de diferentes niveles. Solvencia, honradez y honestidad comprobables.
CAPACIDADES ESPECIALES: Decidido, porfiado, obstinado, agudo, político, observador y evaluador del estado general del cliente, conocedor del elemento humano y su resistencia a pagar deudas, estudioso de las zonas fuertes y débiles de los clientes.
EXPERIENCIA LABORAL: Cuatro años mínimo trabajando en la empresa, dos en el departamento si se trata de un candidato interno, en el caso de ser un candidato externo cinco años de experiencia en el departamento y tres como analista, supervisor o jefe de cobranza en el ramo farmacéutico.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES: . Poseer conocimientos de administración, contabilidad, muy amplia experiencia y conocimiento de los patrones de actuación de clientes y gestores de cobranza, conocimiento mínimo de las leyes de quiebras y mercantiles para hacer efectivas las garantías, fiscales, para conocer los requisitos para afectar las cuentas como incobrables. Su actuación debe auxiliarse en disciplinas tales como la administración la psicología, la economía, las finanzas, las relaciones humanas y la comunicación.
MADUREZ: Buen nivel de madurez, manejo de gran responsabilidad, comprobada honestidad y honradez, firmes convicciones
LIDERAZGO: Persuadir, convencer y venderle al cliente la conveniencia de pagar oportunamente sus compras a crédito. Motivar, persuadir e interactuar con los gestores de cobranza a su cargo, mantener una estrecha comunicación con el analista de crédito, el personal de ventas y el gerente del departamento.
OTROS: De acuerdo con la actualización de estudios su preparación técnica y la compenetración con la organización, su capacitación y evaluación, se tomará en cuenta su desempeño para una futura gerencia de crédito (6 años)

DESCRIPCION DE PUESTO
TÍTULO DEL PUESTO: Gestor de Cobranza (Sector privado o sector Público)
REPORTA A: Analista de Cobranza
SUPERVISA A: Nadie
FUNCIONES: Realiza los cobros en las instalaciones del cliente, revisa y corrige sus rutas de cobranza, mantiene en orden su automóvil o motocicleta, mantiene la comunicación directa con el analista a cargo, establece contactos con el personal encargado de pagos de los clientes. Conoce la cuota de cobranza que debe alcanzar en el mes.
DEBERES Y RESPONSABILIDADES :
Traza líneas de acción, Recibe la ruta de cobranzas con las facturas para ser cobradas diariamente por la mañana, revisa que contengan los documentos necesarios para el cobro, acepta y discrimina aquellos documentos que por tiempo o falta de requisitos, no alcanzará a visitar y por lo tanto no logrará el cobro.
Se encarga: De llegar a tiempo en el horario establecido por los clientes, para recoger los cheques de

pago, revisa que estén a nombre de la empresa, la fecha, el importe, que esté “cruzado” con la leyenda para abono en cuenta. Firma de recibido haciéndose responsable del cheque desde ese momento.

Establece: Relaciones y contactos con otros gestores del ramo, con los vigilantes, cajeras, jefes de cuentas por pagar, almacenistas, entre otros con la finalidad de que le “cuiden” su turno en las filas de espera, le informen de problemas comunes y le permitan el acceso en casos de retardos ocasionales.

Reporta y Comunica: Al analista de cobranza continuamente durante el día, cualquier desviación, problema, novedad, falta y logro de pago, para su conocimiento y apoyo en su caso.

Informa: Al analista de cobranza la situación de los cobros al regresar de la ruta con los documentos, anticipa los días festivos, eventos o vacaciones del cliente, para que la analista negocie el pago anticipado a dichas fechas inhábiles.

Captura: La cobranza en los sistemas de computo por las tardes al regresar a la empresa por todos aquellos cobros logrados o por los documentos devueltos para que se vuelvan a reprogramar.

Registra: La bitácora de su unidad (automóvil o motocicleta) en cuanto a kilometraje recorrido, consumo de gasolina, aceite, aditivos. También es responsable de su limpieza, programa su mantenimiento periódico como frenos, afinación, servicios generales, cambio de aceite y verificación. Anticipa los días inactivos de su unidad para que se le asigne una unidad alterna.

Conoce los objetivos de planeación: Se le comunican las metas del mes siguiente, en cuanto a recuperación de su ruta de cartera en valores y en días, ayuda al analista en cuanto al informe del desempeño por lo correspondiente a su ruta, así como los nuevos compromisos.

Participa: En las juntas del departamento por cierre de mes, por presupuesto o para reiterar objetivos, para tratar los asuntos cotidianos, los problemas de recuperación de cartera del sector al que pertenece.

Observa: Estricto apego a las normas de control interno acerca de la planeación estratégica, las propuestas de mejora continua para actividades cotidianas y repetitivas relacionadas con la cobranza.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO: Manejo de rutas de cobranza con rapidez, eficacia y eficiencia. Hábil conductor y conocimiento amplio de la ciudad. Experiencia en relaciones humanas Que pueda capturar datos en computadoras, operar un teléfono celular o radio, vehículos y calculadora.

ESPECIFICACION DE PUESTO
TÍTULO DEL PUESTO: Gestor de Cobranza (Sector Privado o Sector Público).
ESCOLARIDAD: Preparatoria terminada o carrera corta equivalente. 6 años mínimo de manejar el vehículo asignado (motocicleta o automóvil) en la ciudad.
SALUD FÍSICA Y MENTAL: Buena salud física, casado, estabilidad emocional, seguro de sí, entrenado para trabajo bajo presión.
ASPECTO FÍSICO: Limpio y pulcro, agradable, bien presentado (deberá usar corbata todo el tiempo y portar el uniforme), respetuoso, que provoque empatía, no agresivo, sereno, paciente.
CAPACIDAD MENTAL. Listo, habilidad aritmética y para conducir un vehículo, persistente, habilidad para relacionarse con las personas, destreza manual.
CAPACIDADES ESPECIALES: Don de Gentes, dinámico, decidido, organizado, obstinado, político, educado, cortés, respetuoso. Amplias referencias de solvencia, honradez y honestidad comprobadas.
EXPERIENCIA LABORAL: Cuatro años como mínimo trabajando dentro de la empresa si se trata de un

candidato interno, en el caso de ser un candidato externo seis años de experiencia en este departamento, en el ramo farmacéutico.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Licencia de manejo vigente, comprobada experiencia en la estructura de la ciudad, trabajo bajo presión de horarios y logro de cuotas de cobranza, delinear rutas con precisión, hábil en el cálculo de tiempos y distancias para llegar a lugares en forma puntual, tolerancia a la frustración del tráfico y la falta de pago. Cuidadoso en la revisión y custodia de documentos.
MADUREZ: Buen nivel de madurez, responsabilidad, honestidad y honradez, firmes convicciones.
OTROS: De acuerdo con la actualización de estudios su preparación técnica y la compenetración con la organización, su capacitación y evaluación, se tomará en cuenta su desempeño para auxiliar de oficina (tres años) y analista de cobranza (2 años más)

DESCRIPCION DE PUESTO
TÍTULO DEL PUESTO: Auxiliar de oficina
REPORTA A: Analista de Crédito
SUPERVISA A: Nadie
FUNCIONES: Recibir la facturación diaria con los documentos requeridos por cada tipo de cliente provenientes del área de almacenes por la entrega de mercancía, complementar la documentación necesaria para el tramite de cobro. Mantener los diferentes archivos al día, alimentar el sistema con los datos de los clientes.
DEBERES Y RESPONSABILIDADES:
Revisa: El sistema de computo diariamente por lo menos tres veces al día para revisar las facturas expedidas por servicio a clientes, imprime el reporte de lo facturado para imprimir las copias que los clientes requieren de facturas o en su caso sacar copias fotostáticas de la orden, pedido global, licitaciones, pedido individual, entradas, formatos especiales, etcétera. Con la finalidad de que al recibir la factura se anexen los documentos necesarios para que se presente a cobro sin omisiones.
Recibe: Los documentos de evidencia de entrega del almacén de reparto de mercancías, revisando sellos de recibido, entradas, firmas de los almacenistas de los clientes, para comprobar su integridad y exactitud, en caso de devoluciones o faltantes elabora las notas de crédito y solicita su autorización.
Reporta y Comunica: Al analista de crédito la operación diaria, para notificar errores, problemas o situaciones especiales que requieren autorización.
Aplica controles: Para obtener conservar, suministrar información y documentos de diverso tipo al personal del propio departamento y con otros departamentos, tales como formatos de préstamo, firma de recibido en listados consecutivos o en copia del documento que facilita. Se encarga del control y entrega de vales para copias fotostáticas del departamento.
Captura: La cobranza en los sistemas de computo complementando el trabajo que los gestores por su carga de actividades no alcancen a terminar o de aquellos cobros que llegan por transferencias, giros o se reciben directamente en la oficina.
Archiva: La documentación que integra el expediente del cliente, los consecutivos de documentos de facturas, notas de crédito, notas de cargo, licitaciones, pedidos, entradas, reportes de cobranza, y en general se encarga completamente del control del archivo de los documentos del departamento.

<p>Prepara: Requisiciones sencillas, de copias de papelería, de formatos de imprenta, complementa los formatos de cartas de recordatorios, elabora memorandos y los vales de gasolina para los gestores.</p> <p>Proporciona: Información al personal que lo solicite, seleccionando los datos requeridos en los archivos, informes, documentos fuentes, orienta al personal de niveles inferiores cuando se lo solicitan, orienta al personal de nuevo ingreso y lo presenta a las áreas relacionadas.</p> <p>Participa En las juntas y reuniones del departamento por cierre de mes, prepara copias para los integrantes de la junta, solicita el servicio de café o bocadillos y las instalaciones para dichas reuniones.</p> <p>Observa: Estricto apego a las normas de control interno acerca de la planeación estratégica y las propuestas de mejora continua de actividades cotidianas y repetitivas relacionadas con el departamento.</p>
<p>CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO: Experiencia en relaciones humanas y espíritu de servicio, Operación excelente de máquinas de escribir y manejo de computadoras, paquetes word y excel. Conocer el uso de engargoladoras, copiadoras, perforadoras y archivo en general.</p>

ESPECIFICACION DE PUESTO
TÍTULO DEL PUESTO: Auxiliar de Oficina
ESCOLARIDAD: Carrera comercial o pasante (primeros semestres de carreras como administración o contaduría)
SALUD FÍSICA Y MENTAL: Buena salud física, estabilidad emocional, discreto, tolerante para atender al personal y para trabajo bajo presión.
ASPECTO FÍSICO: Agradable, paciente, tranquilo, que sepa relacionarse con sus compañeros.
CAPACIDAD MENTAL: Listo, buena memoria, habilidad y orden para el manejo de documentos y cálculos sencillos.
CAPACIDADES ESPECIALES: Ordenado, extrovertido, político, observador capacidad para interactuar con otros, destreza manual, visualizar y centrar su atención en detalles. Confiante y responsable de los documentos a su cargo, muy discreto.
EXPERIENCIA LABORAL: Un año como mínimo trabajando dentro de la empresa, si se trata de un candidato interno, en el caso de ser externo dos años de experiencia en un departamento afín, en el ramo farmacéutico, experiencia en llenado de formatos, recopilar datos y proporcionar informes.
MADUREZ: Estabilidad y madurez, responsabilidad, honestidad y honradez, firmes convicciones.
OTROS: De acuerdo con la actualización de estudios su preparación técnica y la compenetración con la organización, su capacitación y evaluación, se tomará en cuenta su desempeño para una futura promoción como analista o puesto similar en otros departamentos (4 años).

Capacitación.

Las empresas farmacéuticas en general son empresas grandes, con más de 100 empleados, las importantes tienen tecnología y capital extranjero por ello la capacitación inicial, que esta a cargo del departamento de recursos humanos, consiste en familiarizar al empleado con su tarea, unidad de trabajo, la organización en conjunto, la historia, la misión y la filosofía de la empresa, visita de las

instalaciones físicas, reglas para el pago de su sueldo, prestaciones, políticas de personal, etcétera. Este sistema trata de integrar al nuevo empleado suavemente, que se sienta cómodo y se ajuste en el menor tiempo posible.

No existe un plan formal dentro de cada departamento para capacitar al nuevo empleado ni para los que ya están dentro, particularmente nos hemos encontrado que existen personas trabajando dentro del departamento de crédito por varios años y no saben con exactitud, cual es el trabajo que desempeñan sus compañeros (quince o dieciséis personas), no tienen un gran interés en ello, entonces debemos empezar por generar cambios y que cada empleado nuevo o veterano alterne y muestre a sus compañeros la forma en que realiza su tarea, esta capacitación informal permite que ninguno de los trabajadores de un departamento sea indispensable y pueda ser cubierto en alguna contingencia, vacaciones o cursos de capacitación formal. La rotación de puestos y de trabajo en forma lateral, sobre todo en el intercambio de sector gobierno a sector público y viceversa permite a los empleados aprender amplia variedad y perspectiva del trabajo, así como para tener una visión del departamento en forma integral, no fraccionada.

Cada año en forma conjunta con el presupuesto se elaborará un programa de tres tipos de capacitación formal para los empleados: de acuerdo con el puesto se pondrá mayor énfasis en desarrollar las habilidades técnicas (manejo de equipos, vehículos, programas y sistemas de computo). Las habilidades interpersonales en este departamento son fundamentales, por ello, comunicarse de manera eficaz con sus compañeros, ser mejor escucha, entablar diálogos directos y reducción de conflictos es necesario para la interacción con otros departamentos (cliente interno) pero principalmente en su relación con el cliente externo, es requisito indispensable.

En tercer lugar, desarrollar la habilidad para resolver problemas es importante, existen problemas cotidianos que pueden quedar resueltos a través de manuales de control interno o de planeación estratégica, sin embargo el trato continuo con personas conlleva trabajo y problemas de naturaleza no rutinaria, por ello es necesario agudizar el razonamiento lógico, la determinación de las causas, la definición, el enfoque directo al problema, desarrollo de alternativas, análisis y selección de soluciones. El fin último de esta capacitación es adentrar al empleado en el convencimiento de la filosofía de ganar-ganar en la solución de conflictos.

A todos los empleados se les explicará en forma reiterada que la capacitación continua y su propio desempeño serán la base para su desarrollo de carrera dentro de la empresa, que todos los puestos son dinámicos y que se tiene el compromiso de que el empleado crezca y progrese dentro de la empresa Este desarrollo tiene lugar con el tiempo, ya que para cubrir plazas de mayor jerarquía, primordialmente se considerará al empleado veterano, de esta manera se concilian las habilidades y aspiraciones individuales con las necesidades de la organización, debido a que se premian las

habilidades y aspiraciones individuales con las necesidades de la organización, en este sentido el departamento tiene grandes ventajas, entre ellas se asegura de que el talento necesario está disponible, cultiva y retiene al personal valioso, por otro lado asegura que las personas tengan oportunidad de crecimiento y desarrollo, lo que implica que se sientan motivados y valorados, esto a su vez reduce la rotación de personal, la inconformidad y la frustración de los empleados, evita el costo de reclutamiento y selección, el entrenamiento y desgaste de enseñar a un empleado externo partiendo de cero.

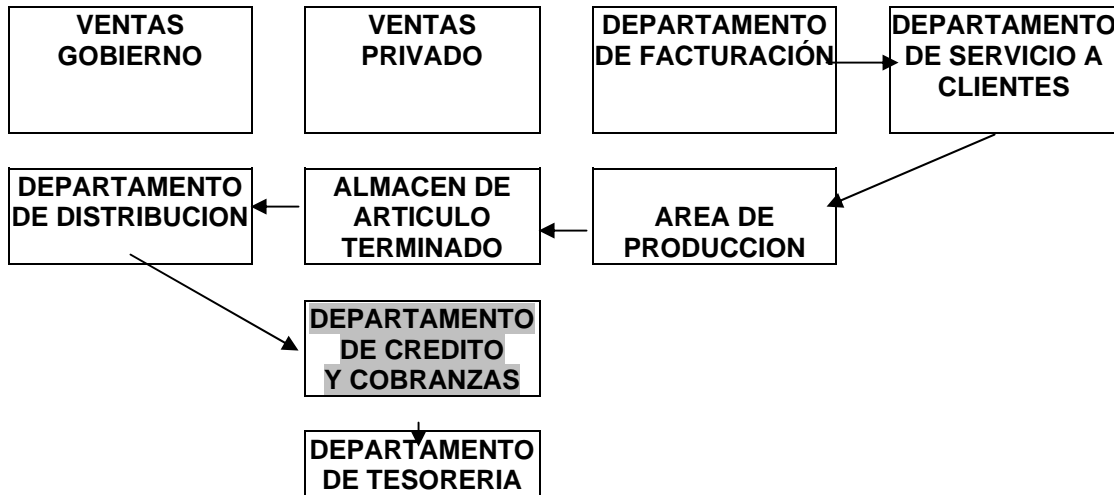
Interrelación con otras áreas

Para la mayoría de las organizaciones el área más importante es **Ventas** ya que se considera el punto de partida para que la empresa inicie el ciclo operativo, en las ventas se basa la producción, la administración, el crecimiento, sin embargo por la naturaleza del trabajo del departamento de crédito y cobranzas se puede decir que este es “cliente” del departamento de ventas en el aspecto de que solamente al realizarse ventas habrá algo que cobrarse y a su vez crédito y cobranzas es “proveedor” del departamento de ventas en el aspecto de la concesión de crédito a los clientes ya que si no se facilitan líneas de crédito los vendedores no tienen a quien vender. Otro aspecto importante para la cobranza son **Distribución y/o Almacenes de Producto Terminado** que dependen del área de producción, esto es por virtud de que solamente con los documentos fehacientes y comprobatorios de que el cliente ha recibido la mercancía, podrá lograr la recuperación de las ventas a crédito, en muchas ocasiones la relación, el contacto, la comunicación con este departamento es mucho más frecuente e importante que con el área de ventas.

Los departamentos de **Facturación y Servicio a Clientes** son dos eslabones más que se unen para evitar errores, refacturaciones, envíos incorrectos o mercancía no pedida, por ello, crédito y cobranzas esta en estrecho contacto manejando conjuntamente la base de datos del sistema para que la información del cliente, sus datos básicos además de domicilio fiscal, domicilio de bodegas o almacén de recepción, estén correctamente cargados y actualizados en el sistema. Asimismo la comunicación y la relación continua con estos departamentos es vital.

Este departamento funge como “un proveedor” auténtico del departamento de **Tesorería**, este cuenta con que el presupuesto de cobranza de cada mes será logrado, adicionalmente estos son los recursos monetarios con los que cuenta para el pago de los insumos requeridos en la organización para su operación continua. A continuación se presenta un esquema de la relación con otros departamentos.





Dentro de un sistema “tradicional”, por costumbre en nuestro país el departamento de ventas y el de crédito y cobranzas son antagónicos, las relaciones entre ellos son tirantes y se culpan uno a otro de no lograr los objetivos. A lo largo de nuestra experiencia hemos constatado que es mejor lograr alianzas y que el personal estratégico de crédito, como son los gerentes y analistas sean involucrados con las metas de ventas, el número de unidades por cada tipo de producto que deben lograr, las cuotas fijadas por cada sector, producto, representante o sucursal, las características, el uso de los productos, las garantías y caducidades que ofrece la organización así como los conceptos por los que devuelven los productos, esta “capacitación” al personal de crédito le sirve para que el cliente no trate de sorprenderlo con problemas o errores que no existen y por los cuales detiene el pago.

En otro aspecto de la capacitación, a lo largo de nuestra experiencia, se ha demostrado que da excelentes resultados que los vendedores, gerentes de producto y gerente de ventas así como los jefes y gerentes del almacén de productos terminados (que entregan la mercancía al cliente), sean a su vez “capacitados” por los analistas y gerente de crédito y cobranzas en el aspecto de entrega en forma periódica o cuando existan cambios en los procedimientos de pedidos, órdenes, formatos, entrega o requisitos para cobro por parte del cliente. Quizá esta capacitación no sea más que un repaso y actualización de los requisitos que el cliente ha implantado como proceso de recepción y pago de mercancía. En ocasiones se aprovechan las convenciones anuales o reuniones masivas o lanzamientos de productos, para que crédito y cobranzas aproveche este foro dándole unos minutos de participación. De cualquier forma al ocurrir un cambio en estos requisitos el departamento de crédito emitirá circulares informando los cambios a los interesados en el momento en que ocurran. En este último aspecto será indispensable y formará parte de la capacitación inicial, formal e integral de los nuevos vendedores, que el analista de crédito y cobranza le instruya sobre los requisitos para dar de alta clientes nuevos, los documentos necesarios para la venta, los formatos para archivo de datos y el compromiso de ventas con crédito y cobranzas, y viceversa.

Motivación para los empleados del departamento de crédito y cobranzas.

Como ya se ha mencionado antes, las industrias farmacéuticas son empresas grandes y sus plantas productivas (en ocasiones también la administración y la alta dirección) se ubican en los estados por las facilidades legales, fiscales y de medio ambiente que estos otorgan. Las oficinas de ventas, de personal y de crédito y cobranzas, se ubican en las ciudades porque se tiene mejor acceso al cliente, es por ello que aunque forman parte de la organización, estas áreas no se encuentran totalmente involucradas con la mayoría del personal correspondiente a la organización, en ocasiones se percibe que se sienten aislados y no se mezclan ni siquiera en los eventos o fiestas generales, adicionalmente la división de sectores (gobierno y privado) crean otra división dentro del departamento de crédito y cobranza, otra fracción puede ser cuando se tiene cobranza local (ciudad de México) y cobranza foránea (estados o sucursales en los estados) y aún más los empleados del departamento consideran que la cobranza es un asunto muy diferente al crédito.

Por lo anterior los empleados del departamento que nos ocupa se percibe aislado y desunido también entre ellos, el promedio de empleados para atender el número de clientes, el volumen de facturación y el valor de la cartera llega a oscilar entre quince y veintidós empleados del departamento, una de las tareas constantes del gerente de crédito (administrador o líder del departamento) es unificar al grupo. Ya habíamos expresado que este departamento tiende a quebrantarse y cada fracción persigue su objetivo como puede y como quiere, el gerente al fomentar la cohesión del grupo trata de que los miembros se sientan un equipo, con confianza mutua, atracción entre ellos y el compartimiento absoluto de metas comunes. Sabemos que el grupo con mayor cohesión incrementa su productividad, por lo que le toca al administrador definir las **actividades** (archivar, capturar, cobrar, negociar), las **interacciones**; estas suceden cuando dos o mas personas se ven afectadas por las actividades correlacionadas, lo cual provoca que emerjan **sentimientos**, estos pueden ser negativos o positivos porque son opiniones ó esquemas que los miembros del grupo se forman unos de otros y se originan por creencias, sistemas de valores e ideas individuales.

Le toca al gerente motivar el comportamiento requerido por cada miembro, por ello designa las actividades, las interacciones y prevé que se encaucen en forma positiva los sentimientos, si cada miembro del grupo juega el rol que le corresponde, estará mejor motivado, de manera que si sucede una contingencia de trabajo no prevista, el líder provocará que los miembros traten de responder, apoyar o mejorar el desempeño agregando valor a su actuación; así el administrador habrá provocado un “plus” al trabajo del departamento, lo que hará que se conforme un equipo sólido en donde se tienen confianza unos a otros.

El gerente el fomentar la cohesión, habrá dado el primer paso para motivar a su equipo, es conocido que los empleados motivados se esfuerzan más que los que no lo están, para ello el gerente debe tener la habilidad para satisfacer las necesidades de sus empleados, tomaremos tres ejemplos de las necesidades mas sobresalientes del individuo, “la **necesidad de logro** (sobresalir, esforzarse por tener éxito), la **necesidad de poder** (inspirar a otra persona a que se comporte de un modo diferente aun a pesar de su resistencia) y la **necesidad de afiliación** (el sentido de pertenencia, deseo de tener relaciones interpersonales, amistosas y cercanas)” Resumen de (11)

En cumplimiento a lo anterior el gerente deberá escoger a la gente idónea para los puestos, reconocer las diferencias individuales entre las personas y puestos de trabajo, dejar claramente establecidas las metas, tanto en valores como en unidades, debe explicarse en forma directa la conducta esperada, adicionalmente las metas deben ser fácilmente medibles, alcanzables, es decir, que el trabajador sepa que su esfuerzo puede lograr el éxito, por ejemplo se tiene un promedio de días cartera de cuarenta y nueve días, este es el tiempo real que se tarda en recuperar la cartera de la zona norte, para el mes siguiente se espera que llegue a cuarenta y siete días.

Adicionalmente los premios deben darse en forma global a todo el equipo por el logro de la meta del departamento, por ejemplo: si el departamento logra una cuota de cobranza de doscientos cuarenta millones todos los integrantes tendrán un día de sueldo adicional, esto también fomentará la cohesión ya que al lograr su cuota individual, sin solicitarlo los demás miembros ayudan al que no lo ha logrado.

También se diseñan bonos, gratificaciones o premios para el desempeño individual, en estos se tendrá especial cuidado de que los miembros no se sientan tratados injustamente, por ejemplo otorgar un premio a la mayor cuota de cobranza lograda por un gestor, cuando las zonas de los otros gestores no tienen el potencial para lograr ese importe, por ello que nunca logran alcanzar o rebasar la cuota lograda por el gestor premiado.

Hemos hablado de metas, de bonos y premios en efectivo, sin embargo existen conductas y actitudes del líder que provocan que los miembros de su equipo sientan el deseo de “cumplirle a su jefe”, esto es desde el saludo afectuoso, el reconocimiento a sus actividades y acciones positivas en forma inmediata, el apretón de manos o la palmada en la espalda por los errores haciendo énfasis en que se sabe que fue involuntario y que se corregirá, el interesarse y darle seguimiento a sus asuntos personales (felicitaciones o condolencias por situaciones familiares), el reunirse con su grupo periódicamente para que en forma conjunta se definan las metas para el año, mes o semana siguiente, el respetarle su horario, días de descanso o vacaciones, provocará que el empleado se sienta valorado y cuando el trabajo lo requiere estará colaborando, aún sin solicitárselo.

Cada mes al evaluarse los resultados del mes anterior se puede premiar el mayor logro, la mejor negociación, el mejor empleado, etcétera. Los premios pueden consistir en aparecer en la revista de

la organización o en el cuadro de empleado del mes o la rebanada de pastel más grande, no es necesario premiar siempre con dinero, en ocasiones el empleado aprecia con mucho el afecto y atención.

Reuniones y comunicación

Como ya hemos mencionado comunicar y mantener informado al trabajador es una forma de motivarle, para ello es necesario que el gerente o administrador del departamento se esfuerce en buscar el tiempo para tener por lo menos una reunión mensual, mismas que serán programadas al inicio del año, estas reuniones serán con la finalidad de evaluar los resultados del cierre del mes anterior y para la revisión de objetivos del mes siguiente, una reunión adicional en el año será para coordinar el presupuesto del año siguiente o en casos esporádicos, cuando sea necesario informar de situaciones de riesgo.

Normalmente los gerentes tienen el tiempo muy comprometido, en viajes, juntas con directivos, reuniones con colegas, negociaciones con clientes, pero es indispensable que se organice para programar al inicio del mes un día fijo para la reunión con su grupo o departamento, este pudiera ser el segundo día después del cierre de mes (martes o jueves por ser días menos activos en la cobranza) y, esta reunión en este tiempo tiene dos objetivos de control muy importantes, el primero será la revisión de los resultados logrados por persona, zona, sector, sucursal, etcétera, aquí se analizan las desviaciones contra el presupuesto, sus causas y sus efectos.

El segundo objetivo es revisar el presupuesto de las cuotas asignadas para cada persona, zona, sector, sucursal, que se espera alcanzar al mes siguiente, este será el momento de corregir los errores del presupuesto de dichas cuotas o en su caso al percatarse que no se podrá lograr la cobranza en una fracción, se evaluará en cuál otra podrá aumentarse el esfuerzo para cubrir la diferencia.

Es indispensable que cada miembro se involucre en el objetivo del mes, es decir: que no se sienta marginado sino totalmente involucrado. Por ejemplo: el analista de la cobranza del sector privado, en el Distrito Federal, presenta un acetato informando que su cuota del mes siguiente será de cincuenta millones de pesos, para lo cual su territorio se encuentra dividido en cinco zonas y nos presenta la cuota por zona. Cada gestor de cobranza (que puede pensarse que este es el eslabón más débil de esta cadena) preparará y expondrá en la reunión como esta distribuida la cuota de su zona, por fecha y por cliente, cuales son seguros y cuales los imponderables, como se lograría y las causas por las que no se alcanzaría dicha meta. Este es un método para que el personal se sienta totalmente comprometido, responsable, valorado y tomado en cuenta en los objetivos, no

importando su nivel en la organización, al principio les cuesta trabajo esta exposición, después lo disfrutan.

Este proceso de definir sus propios objetivos deberá ser expuesto por cada uno de los integrantes respecto a su actividad o trabajo, previamente el supervisor o jefe directo lo habría revisado, ponderando su factibilidad y otorgando su visto bueno, al presentarlo al grupo el gerente dará su aprobación o dará sus razones para sugerir el ajuste de más o de menos para que la meta sea alcanzable.

Esta reunión debe llevarse a cabo en poco tiempo, quizá dos o tres horas, se sugiere involucrar al personal en forma integral, para no descuidar el servicio a clientes o a otros departamentos. Se puede sugerir un desayuno que inicie un poco antes de la hora de inicio de labores o en su caso que uno de los miembros del equipo (en forma rotativa) permanezca de guardia en el departamento para tomar nota y dar servicio, una vez cada mes.

Por último se reservará un espacio indispensable para comentarios libres del personal, tales como errores recurrentes, problemas o deficiencias en la organización del trabajo, solicitud de apoyo y respaldo en actividades o negociaciones, quejas del trato de compañeros del departamento, de otros departamentos o de los clientes, anuncios personales como casamientos, nacimientos, cumpleaños, vacaciones, esto le permitira al gerente evaluar el clima de su departamento o de la organización. Asimismo un miembro del grupo se turnará cada mes para elaborar la minuta de los acuerdos tomados, misma que deberá ser firmada por el gerente y se distribuirá una copia a cada participante para darle seguimiento a las tareas que le correspondan, esta minuta será el punto de origen para la reunión del mes siguiente.

Auditorias.

Los integrantes del departamento de crédito y cobranzas deben ser conscientes de que manejan valores, los documentos representan dinero o documentos cobrables que pueden convertirse en efectivo con una facilidad mayor que en cualquier otro departamento de la organización, esto origina que las actividades y el resguardo de los documentos que integran la cartera sean vigilados rutinariamente en forma continua.

Por la importancia de este proceso, el departamento siempre es de interés para los auditores de estados financieros (externos), como para las revisiones de los diferentes gobiernos (auditorias fiscales) y para el departamento de auditoria interna.

El gerente instruirá a su personal para que considere estas revisiones como procesos normales y rutinarios, no como conductas personales, para lo cual las facturas, documentos de crédito, cheques, notas de crédito y cargo, expedientes de clientes, etcétera, deberán estar resguardados en archivos cerrados con llave, en cajas fuertes o cajas de seguridad, siguiendo las normas de control

interno o las leyes fiscales como el encuadernado y empastado de facturas y notas de cargo y de crédito.

Las auditorias proporcionarán al gerente tranquilidad, satisfacción y seguridad del trabajo de sus subordinados ya que esta es una forma de asegurarse de que las normas internas son cumplidas sin necesidad de que personalmente se desgaste en averiguar si cada empleado esta haciendo lo correcto o en su caso confrontarse con su propio personal.

Es posible que el gerente conozca de antemano los periodos o fechas en que sus subordinados serán revisados o serán objeto de un arqueo de cartera, esto es para la conveniencia de la organización de no entorpecer viajes de los analistas para lograr una cobranza o cierre de negociaciones o cierres de mes, por lo que podrá sugerir fechas, periodos o días de la semana que tengan un menor impacto en la operación.

Por otro lado, las revisiones también podrán efectuarse a solicitud del gerente cuando detecte o sospeche alguna anomalía o conducta sospechosa, en determinado sector, zona o persona, tales actitudes pueden ser que no se logran cobros de clientes en algún tiempo hasta que el gerente le pone atención o comenta que visitará al cliente; o que contabilidad o tesorería reporten que los cheques o depósitos se tardan varios días en ingresar (lo que implica que se capturan cobros que todavía no han sido recibidos), ejemplo que a un cliente se le dio de baja el adeudo el día último de mes y el cheque tiene fecha del día tres del siguiente mes; o quizá el gerente se percató de que algún miembro del departamento esta "progresando" muy rápidamente, o que su estilo de vida no corresponde a su salario o en su caso que haya errores recurrentes que se capturen cobros de un cliente puntual en las cuentas de clientes atrasadas.

Capítulo III

El crédito

Para efectos de esta investigación, el **Crédito** se define como el plazo concedido para el pago futuro de una venta, este se otorga en días, por ejemplo: al sector gobierno se le conceden sesenta días, a los mayoristas se les conceden cuarenta y cinco días de crédito, a los distribuidores sesenta días y a las farmacias siete. También se conoce como **Crédito** el importe en pesos, que se le autoriza a cada cliente y del cual puede disponer en mercancías que la empresa vende; esto se conoce como “Limite de Crédito o Línea de Crédito”. Ejemplos: a la Distribuidora de Equipos Médicos, S. A., se le ha asignado un límite de crédito de \$300,000.00; para el Instituto Mexicano del Seguro Social el crédito es ilimitado, lo cual aplica en general para el sector gobierno. La mejor analogía a la que podemos hacer referencia, es que al poseer una “Tarjeta de Crédito” significa que una institución financiera permite al titular tener crédito en diversos establecimientos para comprar mercancías o disponer de efectivo hasta cierto límite, gracias a la garantía dada por la institución que emite la tarjeta, este se denomina “Límite de Crédito”

“Siempre que se escuche la expresión “A crédito” significa que se obtuvo fiado o a plazos. Específicamente las cuentas por cobrar constituyen el valor monetario que representa una promesa de pago futuro derivada de una venta de las mercancías que vende la empresa.”¹

Políticas de crédito

Las políticas de crédito deben estar contenidas en el “Manual de Control Interno”, “entendiendo este como un conjunto de métodos y procedimientos establecidos en una empresa, que en forma coordinada tiene por objetivos, la protección de los activos, la obtención correcta de la información financiera, la promoción y eficiencia de la operación y la adhesión a las políticas establecidas para cada área”²

La política deberá constar por escrito, debe garantizar igualdad en situaciones generales, y serán una base permanente de criterios para resolver situaciones específicas y particulares.

A pesar del riesgo que implica no tener claramente delineada una política de crédito, existen muchos negocios que están tan preocupados por incrementar las ventas, que permiten que el personal de estos departamentos de ventas sean los que determinen que clientes califican para autorizarles una línea de crédito y el plazo, esto es muy poco recomendable ya que el personal implicado en las ventas se convierte en juez y parte, sin embargo podría funcionar esta práctica si a los vendedores se les conceden comisiones sobre la venta efectivamente realizada o recuperada, es decir: hasta que el cliente haya pagado su compra, significa que la comisión será calculada sobre cobranza y hasta entonces pagar la comisión al vendedor.

¹ López López Isauro José, Diccionario Contable, Administrativo y Fiscal, ECAFSA, Thomson Learning, México 2002.

²Rodríguez Valencia, J. Organización Contable y Administrativa de las Empresas, ECASA. México 1994.

Un parámetro importante que debe tomarse en cuenta para establecer esta política, es equiparar los plazos que los proveedores nos otorgan con los que concedemos a nuestros clientes, (pueden manejarse promedios), con ello se tratará de mantener un equilibrio justo para el flujo de efectivo y asegurar el cumplimiento de las obligaciones financieras que cubre la recuperación de la cartera.

“La política de crédito, deberá incluir directrices específicas de aspectos de suma importancia que deben considerarse, respecto de la cobranza:

- Pagos que se anticipan a la fecha de vencimiento
- Cuentas de clientes que se retrasan en sus pagos
- Líneas de crédito
- Cuentas malas. La normatividad aplicable al manejo de esta reserva.
- Fechas límite o de corte. Cuando se hace el corte mensual para efectos de cobranza
- Descuentos no aprovechados. Cuando se conceden “premios” por pagos anticipados o se negocian pagos adelantados.
- Ordenes que se reciben. Número de pedidos que el cliente realiza
- Cuentas marginales”³

La política de crédito puede ser liberal o conservadora. La política conservadora implica proceder con mucha cautela en el otorgamiento de créditos, se basa en la experiencia de un gran riesgo de pérdidas, se debe analizar minuciosamente y valorar cada cantidad que se está dispuesto a otorgar como crédito, realizar una detallada investigación y análisis de toda la información del cliente antes de arriesgarse a otorgar un financiamiento.

La política liberal, es menos escrupulosa en el otorgamiento de líneas de crédito, acepta correr mayores riesgos sobre la recuperación de las ventas a crédito, en ocasiones el mercado y la competencia influyen mucho en autorizar este tipo de políticas porque la organización pierde clientela y ventas al tratar de ser menos agresivo en estos aspectos. Algunas compañías con una política liberal no llevan a cabo ninguna investigación de crédito y solicitan poca información económica a los clientes interesados en el producto.

Para delinear la política deben tomarse en cuenta los factores externos que pueden tener repercusiones, tales como los tiempos de una economía en expansión, es decir tasas de interés bajas, crecimiento interno, oferta de empleos suficientes, bajos aranceles comerciales, etcétera. Las empresas deben optar por mantener una estrategia comercial rígida, con mucha cautela para otorgar créditos, si es que se cuenta con la suficiente demanda para colocar los productos en el mercado.

Contrario a lo anterior, cuando una economía esta en depresión o visible estancamiento, es necesario mantener una oferta constante y ser menos selectivo o estricto, ya que las condiciones de mercado mantendrán una demanda escasa.

³ Hayes, Stephan. Crédito y Cobranzas. Guía Práctica. Ediciones Contables y Administrativas, México 1994.

Adicionalmente a la economía del país existen factores que influyen en la política de la empresa, entre más cuantiosa sea la cantidad a financiar, más conservadora será la postura del financiador, dado que sería mas costoso cometer un error de criterio al otorgar grandes cantidades de dinero en crédito, cuando exista poca seguridad de recuperar la venta original debe ser estudiado con antelación, precisión y cautela el otorgamiento de una la línea de crédito. También deberá establecerse que los clientes que estén constituidos como empresas pequeñas, empresas familiares y personas físicas, representan mayor riesgo que las empresas medianas y grandes, ya que los primeros negocios pueden desaparecer con mayor rapidez y la escasa o nula administración llevarlas a la banca-rotta. Las principales consideraciones para elaborar la política de crédito por escrito son:

1. Las normas asentadas por escrito tienen una mayor formalidad y por lo tanto mayor efectividad.
2. Las políticas que constan por escrito, obligan a quienes las redactan a pensar a fondo acerca de los procedimientos y objetivos.
3. Proporciona una fuente de consulta escrita para los empleados.
4. Proporciona un buen soporte para una revisión o estudio regular de las operaciones de crédito.
5. Proporciona una norma de aceptación del personal involucrado en su manejo y seguimiento, que el gerente puede aplicar en cualquier caso excepcional.
6. Sirve de base para capacitación y eleva su aplicación.

La política de crédito, debe ser comunicada a todo el personal de crédito y cobranza, el cual debe ser capacitado y evaluado en el conocimiento de dichas normas. El personal del departamento de ventas, facturación y servicio al cliente, así como la fuerza de ventas deberán ser capacitado, en el caso de adiciones, cambios o mejoras a las políticas, estas se difundirán de inmediato a todos los departamentos involucrados, ya que será obligatorio conocer y aplicar dichas políticas en cada una de sus negociaciones dado que, todos son corresponsables y socios en las asignaciones de crédito.

Las políticas de crédito no deben ser un obstáculo para la operación para los colaboradores que desempeñan su actividad principal con dicha política, como el vendedor, el analista de cobranza o el facturista, aplicar la política no debe significar un retraso o incapacidad para desarrollar el trabajo, si se logra que su aplicación sea parte de la rutina, además de instaurar un adiestramiento efectivo para los empleados existentes y los nuevos empleados. El manejo flexible o los cambios a las políticas, permitirán a estas adaptarse a las condiciones de mercado. En cada expediente del personal de estos departamentos se conservará una copia de las políticas de crédito en donde se asiente que fueron recibidas en tiempo y fecha por el interesado, esto con la finalidad de deslindar responsabilidades en el caso de malos manejos en el límite de crédito.

Criterios para el otorgamiento de crédito

Una vez que el vendedor presenta al departamento de crédito y cobranza el formato de “Solicitud de Crédito”, llenado y firmado por el cliente, se puede iniciar la evaluación del mismo; este cliente es entonces un posible candidato a obtener un crédito. Deberán tomarse en consideración cuenta los recursos con que cuenta el negocio, su constitución legal y su giro comercial, la riqueza y recursos acumulados, son factores primordiales para determinar la base del crédito. Aunque la regla general indica que las grandes empresas pagan oportunamente, también es cierto que se endeudan con compras en grandes volúmenes.

La fuerza de ventas deberá vender por lo menos dos pedidos al contado (antes de ofrecer una solicitud de crédito y la asignación de una línea), esto con la finalidad de conocer la forma en que maneja sus chequeras, sus referencias bancarias, y dar tiempo a que el departamento analice e investigue la información proporcionada por el cliente, para ello se tomarán en cuenta:

- Los bienes raíces que posee, las inversiones en acciones, obligaciones y bonos, así como las utilidades que sus negocios generan, constituyen estos, indicadores de la situación de su patrimonio y capacidad de pago.
- La información sobre los ingresos ordinarios que percibe el cliente, y los ingresos que no provengan de la operación normal, deben ser analizadas debido a que algunos influirán a favor del cliente y otros no deben ser considerados, tal es el caso de los ingresos ganados por inversiones y las ventas de activos obsoletos.
- Las devoluciones de las mercancías que recibe, de las que vende, si aprovecha los descuentos y si cobra intereses a sus clientes morosos.

Adicionalmente se tomarán en consideración las referencias de sus proveedores: si devuelve mercancía constantemente, si aprovecha descuentos por volumen, descuentos por pronto pago, si llega a cubrir penas o multas por mora en sus pagos, etcétera. Debe conocerse el número de empleados, la antigüedad de su negocio en el mercado, su permanencia a futuro, si su actividad productiva y sus ventas son cíclicas o periódicas o si su actividad principal está sujeta a eventualidades como la cosecha o importación de medicinas naturistas, la utilización de marcas, franquicias o patentes con vencimiento próximo, así como créditos o pasivos a largo plazo de tal importancia que pongan en riesgo la existencia del negocio.

Ser propietario del inmueble donde se encuentran las instalaciones dará mayor seguridad. En la actualidad la gran mayoría de las empresas rentan el local donde mantienen sus oficinas o su planta productiva, por lo que habrá que considerar su antigüedad y arraigo en el domicilio o en otros domicilios, si tiene menos de tres años en el actual.

Se debe tener especial interés por conocer las cuentas pendientes de pago, sus proveedores, acreedores, impuestos, etcétera, también se debe conocer o visitar físicamente las instalaciones del solicitante así como analizar el tipo de clientes principales que constituyen su cartera y por ende su recuperación de efectivo.

Establecimiento de límites de crédito

Como ya mencionamos, el límite de crédito representa la cantidad máxima, en dinero, de que el cliente puede disponer en mercancías para pago en una fecha o plazo posterior, lo cual no significa que es la cantidad máxima que puede serle vendida ya que el cliente puede comprar al contado, es decir: pagando de inmediato, cualquier cantidad que desee: sin embargo por política de la empresa; un cliente que presente saldos vencidos no puede comprar al contado y no pagar los saldos atrasados, ya que puede dejarlos congelados; no pagar lo de mayor antigüedad y seguir abasteciéndose de nuestra mercancía.

Establecer límites de crédito, ofrece seguridad a la organización y diferentes ventajas a la administración de una empresa, constituyen un marco de actuación del departamento de Crédito y Cobranzas, entre estas ventajas habría que considerar:

- a) Proporcionan seguridad dentro de un ámbito de actuación para los departamentos involucrados, en el que pueden moverse libremente sin necesidad de autorizaciones extraordinarias, ausencias, burocracia o costos de poder.
- b) Serán una herramienta de control para la administración, porque mediarán la actuación entre ventas y cuentas por cobrar. Muchas órdenes o pedidos se aprobarán de manera automática.
- c) Servirán como prueba para el manejo de los créditos otorgados a clientes, porque quedarán registradas las ocasiones en que el cliente se atrasa en sus pagos, el historial de ventas y las ocasiones en que rebasa el límite asignado, señal de que dicho límite de crédito es insuficiente.
- d) Serán un indicador de la efectividad del departamento de cobranza. En la medida que el cliente no supere el límite de crédito, se entenderá que el departamento hace una labor adecuada y oportuna.
- e) Detendrán las entregas en los casos que el cliente se haya excedido de su límite de crédito y pretenda adquirir más mercancías. En este caso es obligatorio que el analista de crédito le comunique al cliente la situación y se pacten pagos por el importe vencido o por vencer. Es requisito indispensable que previamente se asegure que este retraso es por causa imputable al cliente, es decir que el pago de facturas vencidas no se encuentra detenido porque se han entregado pedidos incompletos o se ha cumplido cierto trámite que el cliente solicita (tal como presentar las facturas para cobro en tiempo, o no efectuar algún descuento o bonificación, o que las facturas contienen errores no corregidos, o que faltan notas de crédito por devoluciones de mercancías, etcétera.)
- f) Serán un indicador del comportamiento del mercado, la disminución de la colocación de los productos, si esta se mantiene estable o se incrementa, lo que servirá como parámetro para estudiar las tendencias.

- g) Serán el principal indicador para conocer que los límites de crédito son suficientes para la demanda de los clientes ó si es el momento de incrementarlos.

En relación a este último punto, deberá mantenerse una estrecha comunicación con los departamentos de ventas y con el cliente para conocer sus necesidades reales, si se trata de operaciones normales o esporádicas como promociones u ofertas. Si se descuidase este punto, pudiera repercutir en que un buen cliente no cuente con el crédito adecuado a sus necesidades, lo que traería como consecuencia la pérdida de ventas y de negocios subsecuentes.

Una forma de evitar los límites de crédito insuficientes, será revisando por lo menos dos veces al año los límites de crédito e incrementándolos en forma automática, ya sea porque se han aumentado los precios, porque existe inflación o por que el consumo del cliente ha aumentado; para lo cual se puede considerar el promedio de ventas de los últimos seis meses más un promedio de días adicionales por los trámites para la cobranza. También se pueden incrementar los límites en forma automática según el comportamiento del índice nacional de precios al consumidor.

Sería muy conveniente proporcionarle al cliente un estado de cuenta mensual que contenga el límite de crédito preestablecido, para que a su vez el cliente vigile sus consumos y en su caso solicite oportunamente un aumento a su disponibilidad. El analista y por consiguiente el gerente de crédito, deberán estar prestos a evaluar rápidamente aquellas situaciones de sobregiro, tomando en cuenta su historial de ventas y pago puntual, para estar en posibilidad de negociar con el cliente nuevas ventas, actualizar la información financiera proporcionada por el cliente o en su caso solicitar o ampliar las garantías ya existentes

”Se podrá aumentar el máximo permitido, ya sea por un buen manejo de la línea de crédito, por petición expresa del cliente o de acuerdo a los promedios mensuales de ventas, esto es, los límites de crédito deben establecerse para que al mismo tiempo sirvan como herramientas de control en el historial del cliente.

Existen varios factores que influyen en el límite de crédito que debe concederse a los clientes. Algunos factores consideran la situación propia de la compañía y otros más la situación de los negocios de los clientes. Entre los factores que tienen que ver con la empresa, están:

- El margen de utilidad que se desea obtener.
- Debemos recordar que a mayor cantidad de crédito otorgado mayor es el costo de las mercancías o visto de otra forma, el costo a pagar por la necesidad de crecer o posesionarse de un mercado.
- Asimismo debe considerarse que a mayor cantidad de crédito otorgado, mayor riesgo de pérdidas por cuentas incobrables.
- La competencia existente en el segmento de mercado al que se pertenece.

- El grado de eficiencia de los esfuerzos de la cobranza y políticas de venta, en resumen, si su empresa esta operando con aceptables márgenes de utilidad podrá otorgar créditos con mayor facilidad”⁴

Un comentario adicional: se puede soportar un mayor riesgo y aumentar los límites de crédito para mantenerse en la competencia, siempre que se cuente con un Departamento de Cobranza eficiente y eficaz, al cual se puede confiar, basados en su compromiso y efectividad, la recuperación de ventas a crédito con la mayor prontitud posible.

Existen factores a considerar que únicamente son concernientes al cliente, pero que influyen de manera directa en el crédito que se le otorga, estos son: la situación financiera, el giro del negocio al que pertenece, los inventarios que mantiene en existencia, el plazo en que recupera sus propias ventas y el comportamiento con los otros proveedores. A este respecto es especialmente importante que nuestros clientes soliciten líneas de crédito con otros proveedores, es muy recomendable conocer como ha sido su desempeño con otros negocios, el intercambio de este tipo de información es conocido como “referencias crediticias”. Es frecuente y común que en la actualidad se lleven a cabo estas investigaciones, no mal visto ni es extraordinario el proporcionar o solicitar información respecto a los clientes comunes.

En muchas ocasiones el personal de los proveedores comunes llegan a conocerse en reuniones de las Cámaras a las que pertenecen como: CANIFARMA (Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica), CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación), y CANACO (Cámara Nacional de Comercio), organizadas precisamente para generar el intercambio de información del mercado al que pertenece. En otras ocasiones el contacto mas frecuente es telefónico.

Para determinar los límites de crédito, es muy importante que se consideren ciertos pasos indispensables e informar al cliente sobre el proceso que se seguirá:

El cliente deberá llenar una solicitud de crédito, esta debe ser un formato sencillo en el cual se incluya solo la información relevante respecto a la ubicación y conformación de la sociedad o el negocio solicitante, límite en pesos que desea así como tres referencias bancarias, tres de proveedores y tres clientes con los que realice operaciones actuales. Esta solicitud deberá contener un párrafo de aceptación y autorización de que el cliente acepta que se consulte información proporcionada por terceros tales como agencias, bancos, buró de credito o proveedores.

- El cliente proporcionará información financiera tal como Balance General y Estado de resultados elaborados con una antigüedad máxima de los últimos tres meses.

⁴ Hayes, Stephan. Crédito y Cobranzas. Guía Práctica. Ediciones Contables y Administrativas, México 1994.

- El cliente tendrá conocimiento de que una agencia de investigación crediticia certificará y ampliará la información proporcionada. Es importante enfatizar que el resultado de esta investigación será determinante para la asignación del crédito.
- El departamento de Crédito se comprometerá, tanto con el departamento de ventas como con el cliente, a ser expedito en la resolución, e informará el plazo en el que se resolverá la solicitud de crédito. A ese respecto, dentro de sus normas departamentales deben estar claramente delineados los plazos para cada situación, ejemplo: 3 días para la zona conurbada, incluyendo Guadalajara y Monterrey; 5 días para los estados ubicados en el centro de la República y 7 días para la zona norte y sur del país.
- La respuesta a la solicitud, positiva o negativa, se dará por escrito, firmada por el gerente de crédito y cobranzas y el gerente de ventas, informándole al cliente el resultado del análisis de la información, en caso de ser una respuesta positiva, el límite de crédito asignado y las principales políticas de la empresa con sus clientes a crédito.

Respecto a los negocios dedicados a la investigación de créditos, existen agencias o despachos especiales para realizar esta actividad, las instituciones bancarias tienen integrado dentro de la organización un departamento especial para dicho servicio.

Los contratos celebrados con dichas empresas son analizados minuciosamente, se incluyen cláusulas de confidencialidad que tienen delineado el buen uso y la restricción de divulgación de la información. En caso de incumplimiento, son penadas severamente.

Las agencias investigadoras, cuentan con bases de datos de infinidad de negocios y en muchas ocasiones solamente requieren actualizar un porcentaje mínimo de la información que poseen para que dichos archivos sean de utilidad para la empresa solicitante.

El costo de las investigaciones puede variar de acuerdo a la amplitud de la información requerida, lo cual es directamente proporcional al monto del crédito solicitado por el cliente, por ejemplo: la investigación así como el resultado de la información puede ser poco profunda, puede cubrir aspectos básicos como historial crediticio, información financiera, de instituciones de crédito, registro público de la propiedad, buró de crédito, referencias de clientes y proveedores.

Los límites de crédito importantes requerirán de investigaciones minuciosas tales como composición de la sociedad, estructura del capital, ingerencia de otras sociedades, participación en otros negocios, propiedades registradas, desarrollo y antigüedad de la organización, crédito comercial, antecedentes legales y en general un conjunto de aspectos de mayor relevancia que permitan evaluar el riesgo en el que se incurrirá.

En todos los informes proporcionados por las agencias investigadoras, se concluye con una sugerencia del monto que se le podrá conceder a un cliente, sin embargo solamente la administración de la empresa, es decir: el gerente de crédito, el gerente de ventas y en su caso los directores de área, serán los responsables del monto del límite de crédito asignado a un cliente.

A manera de ejemplo se presenta una propuesta de autorización de límites de crédito de acuerdo a su importancia con base en la experiencia de la autora de esta investigación:

Monto del Crédito:	Requiere autorización de:
De \$10,000 hasta \$100,000	Gerente de Crédito y Cobranzas
De \$100,001 hasta \$250,000	Gerente de Crédito y Gerente de ventas
De \$250,001 hasta \$500,000	Gerente de Crédito y Director de ventas
De \$500,001 hasta \$700,000	Director de Finanzas y Director de Ventas
De \$700,001 en adelante	Directores de Finanzas, de Ventas y Director General
**No se concederá crédito por menos de \$10,000	

Se podría decir que existen tres estratos de límites de crédito: estos implican bajo riesgo y corresponsabilidad cuando son autorizados por gerentes; nivel intermedio directores; y muy importante, Director General. Es aconsejable que a partir de \$500,000.00 se solicite una garantía real, soportada por un convenio notarial firmado por los representantes legales del negocio del cliente y de la propia organización.

Manejo de la Información Financiera

Los límites de crédito son decisiones que no pueden ser tomadas sin antes realizar un estudio minucioso sobre la situación financiera del cliente, su relación con terceros, bancos, proveedores, instituciones auxiliares de crédito, etcétera, para ello se utilizarán los estados financieros proporcionados por el cliente (con una antigüedad máxima de tres meses).

El análisis financiero es quizá la forma más precisa para predecir la capacidad de pago y algunos otros indicadores financieros universalmente aceptados, para ello es recomendable conocer dichos indicadores de acuerdo al tipo de industria al que se pertenece.

Algunos aspectos importantes de interés son: El capital de trabajo, las Cuentas por cobrar (saldos de sus clientes); los Inventarios; la estructura de su Pasivo y la conformación de su Capital. También es importante como se visualiza o compara la compañía de nuestro cliente con respecto de otras del ramo industrial.

Capital de trabajo.- Una compañía deberá tener suficiente capital de trabajo que sirva como apoyo al volumen de negocios. El capital de trabajo deberá ser el suficiente para que la empresa cumpla con sus obligaciones a corto plazo, tales como pago de servicios, pago a proveedores, gastos generales, así como sus costos fijos y variables.

Cuentas por Cobrar. Será necesario que se esté al tanto de cualquier acumulación de cuentas pendientes de cobro o de que exista una tendencia de aumento en el tiempo de cobro de las cuentas. Habrá que efectuar un análisis complementario de antigüedad de saldos, es posible

que el saldo de cuentas por cobrar se convierta en cartera vencida. No se considera apropiado que exista una gran dependencia de uno o más clientes, o sea que exista concentración de cuentas por cobrar en pocas organizaciones, por ejemplo: cuando la mayor parte de las cuentas por cobrar están a cargo del gobierno.

Inventarios. Cualquier acumulación anormal de inventarios se deberá investigar. Una tendencia adversa en el grado de rotación de inventarios podrá ser motivo de preocupación debido a que los inventarios pueden ser caducos u obsoletos. Las utilidades deberán provenir de operaciones normales, es decir de las ventas del producto o servicio del giro comercial para el que la empresa fue creada.

Pasivos o deudas. En el pasivo a corto plazo se analizarán los conceptos, la antigüedad y los compromisos a cumplirse de inmediato y a mediano plazo, mismos que pueden estar integrados por saldos de proveedores, impuestos u otras deudas que sean prioritarias. El pasivo a largo plazo no debe considerarse un sustituto satisfactorio del capital contable, debe existir un equilibrio razonable entre el pasivo y el capital.

Comparación con otras empresas del mismo ramo industrial. Esto es con el fin de verificar si la compañía esta conservando su posición dentro del ramo, también sirve para analizar si la tendencia de la compañía es positiva y tiende a crecer.

Para el analista de crédito, que es un experto en interpretar la información financiera como dice el maestro Stephan Hayes en su Guía Práctica de Crédito y Cobranzas: “Será relativamente sencillo responder a estas interrogantes, apoyándonos en servicios de consultores, investigaciones directas, visitas a las instalaciones de nuestro cliente e información obtenida en los diferentes organismos relacionados como las cámaras de comercio.”⁵

Es necesario considerar que no todos los estados financieros que el cliente proporciona habrán de ser correctos, si bien pueden representar una verdadera panorámica de la empresa, pueden contener errores accidentales o intencionados; por ello el analista de crédito triangulará la información y delineará candados para detectar a tiempo cualquier anomalía.

En las ocasiones en que sea posible deberá solicitar la firma de un contador público con su número de cédula correspondiente o en su caso una copia de la última declaración anual y de pago provisional. Una vez que se está seguro que se cuenta con una información confiable, se tomarán en cuenta los principales rubros y características de las cuentas según el estado financiero que se analice.

Balance General

Este constituye el estado financiero más importante de cualquier organización, porque muestra la situación de las finanzas de la empresa a una fecha determinada, se considerarán como rubros relevantes: El Activo Circulante (disponible y realizable); El activo Fijo (tangible e intangible); El

⁵ Hayes, Stephan. Crédito y Cobranzas. Guía Práctica. Ediciones Contables y Administrativas, México 1994.

Activo Diferido; El Pasivo a Corto y Largo Plazo y el Capital Contable, para efectos de esta investigación se considera que:

Activo.- Representa los derechos (propiedades intangibles) y los bienes (propiedades tangibles) que en suma son los recursos, con que cuenta una compañía para cumplir su objeto social. La primera clasificación es el Activo Circulante, son partidas con valor económico que pueden convertirse en efectivo dentro del ejercicio propio de la empresa de que trate, que generalmente es representado por un año, el orden en que se presentan las cuentas es de acuerdo a su facilidad para convertirse en efectivo disponible, de mayor a menor disponibilidad .

Activo Circulante Disponible.- Representa los recursos que prácticamente son efectivo; se inicia con las cuentas de los “Fondos de caja chica” que representa el dinero en efectivo para gastos menores; Le sigue la cuenta de “Bancos” que representa el dinero depositado en cuentas de cheques; Las cuentas de “Inversiones”, representan los excedentes de efectivo que se depositan para obtener una ganancia adicional, pueden ser valores negociables, tales como acciones, bonos, o simplemente el dinero depositado que produce intereses o rendimientos a favor.

Activo Realizable.- Representa los derechos y los bienes que pueden llegar a convertirse en activo disponible, el orden de las cuentas se inicia con: “Clientes” esta cuenta representa el saldo que adeudan a la empresa, personas físicas o morales a las que se les ha efectuado un servicio o una venta a crédito, se convierten en “Documentos por Cobrar”, cuando por dichas operaciones se han firmado letras, pagarés o cualquier título de crédito para garantizar el cumplimiento de la obligación; También se presentan aquí las cuentas por cobrar de compañías relacionadas como subsidiarias, sucursales o asociadas, adeudos de funcionarios y empleados u otros deudores como empresas de seguros y fianzas, impuestos a favor, etcétera. Es conveniente preguntarle al cliente, durante la entrevista; cual es el origen de esas cuentas diversas.

Es necesario hacer énfasis en la cuenta de Almacén, Mercancías o Inventarios, ya que estas representan bienes que son las mercancías propiedad de la empresa, destinados a la venta, estos comprenden tres rubros; el principal componente en la fabricación: “Almacén de materia prima”, o el material que se encuentra en proceso de ser un producto vendible, “Almacén de producción en proceso” en sus diferentes fases, y finalmente el “Almacén de producto terminado” el que guarda lo que la empresa vende y de donde obtiene sus principales ingresos.

Debido a la diversidad de su origen es difícil realizar una valuación correcta ya que cada inventario se puede valorar con diferentes métodos o procedimientos; sin embargo durante la visita al candidato de crédito, el cliente; se observará la cantidad de mercancías, si se aprecian inventarios obsoletos, posibles mermas o deterioros, productos que puedan ser en consignación porque son de otras marcas, o en su caso averiguar si el inventario sufre alguna restricción que debamos conocer , por ejemplo; que haya sido dado en garantía por algún préstamo, si es objeto de un crédito de Habilitación o Avío.

Activo Fijo.- El rubro del “Activo Fijo Tangible” representa los bienes de la empresa que fueron adquiridos para ser utilizados (no comercializados), en la realización de sus operaciones, se entiende que son inversiones que tienen cierta permanencia en la empresa y solo se enajenan cuando dejan de ser útiles, estos comprenden las cuentas de Terrenos, Edificios, Maquinaria, Mobiliario y Equipo, Equipo de Transporte, Equipo de cómputo, entre otros. El rubro del “Activo Fijo Intangible” representa los derechos de una compañía que no pueden verse o tocarse pero que tienen un valor importante, perdurable en cierto tiempo, tales como Patentes y Marcas, Crédito Mercantil, Franquicias, Gastos de Instalación, Gastos Pre-operativos, Gastos de Organización.

Cada cuenta del Activo fijo, deberá presentar su respectiva cuenta de “Depreciación o Amortización Acumulada” que registra su desgaste o la pérdida de valor por el transcurso del tiempo, esto es con la finalidad de conocer el valor neto de cada tipo de activo, a excepción de los terrenos que sufren de reevaluación, es decir, incrementan su valor por el paso del tiempo.

Respecto al activo fijo, es indispensable asegurarse de que no se encuentran gravados, estos en particular, son considerados como garantías por excelencia para las instituciones de crédito o para las autoridades gubernamentales, por préstamos o adeudos. Cabe hacer mención que es importante considerar que existe una relación proporcionalmente inversa entre la inversión en activos fijos y la disposición de capital de trabajo líquido, lo cual reduce significativamente la capacidad de pago a proveedores.

Activo Diferido.- Este rubro representa los bienes y derechos a favor de la empresa, como resultados de desembolsos anteriores, por los cuales tiene derecho a exigir un servicio o contraprestación posterior tales como; Seguros, Publicidad, Papelería, Rentas; todos ellos pagados por anticipado, o los Anticipos a Proveedores o por servicios, estos activos no se pueden considerar dentro del circulante puesto que su convertibilidad a efectivo es limitada, tampoco se pueden considerar activos fijos ya que no intervienen directamente en la producción de la empresa, sin embargo si debe tomarse en cuenta que la empresa tenga cuidado y previsión en realizar gastos para mejorar y asegurar el correcto funcionamiento de la empresa y que en caso de siniestro o eventualidad los activos no se perderían.

Pasivo.- Representa las obligaciones o deudas de nuestro cliente con otros terceros, estos son compromisos por diversos conceptos, se clasifican en dos rubros:

“**Pasivo a corto Plazo**” también conocido como pasivo circulante, que son deudas exigibles a plazo máximo de un año. La cuenta más representativa para nuestro análisis es la de “Proveedores ó Cuentas por Pagar”, ya que comprende la cantidad que el cliente debe por concepto de sus compras habituales o periódicas de materias primas o artículos terminados en cuenta abierta, si el saldo de esta cuenta es muy alto, podría indicar que el cliente suele retrasarse en sus pagos y si es muy bajo puede indicar que la competencia no le concede mucho crédito.

En este rubro también se incluyen los saldos de las cuentas de; “Acreedores Diversos” que representan los adeudos por préstamos no bancarios, los adeudos por servicios, el sindicato,

etcétera; “Impuestos por Pagar” contiene todos los adeudos del cliente por diversos impuestos, los retenidos en nóminas, el INFONAVIT, el SAR, el IMSS, IVA por pagar y provisiones de ISR y Participación de Utilidades a los trabajadores;”Documentos por Pagar” constituye otro pasivo importante porque son los documentos a favor de bancos, títulos de crédito a favor de empresas comerciales por compra del activo o a favor de empresas (proveedores) con las que ha tenido que ofrecer documentos como garantía de pago, la ausencia de esta cuenta significaría que el cliente cuenta con recursos suficientes o que las instituciones bancarias no lo consideran sujeto de crédito. Es relevante la correcta conformación del pasivo circulante porque al compararlo con el circulante nos dará un buen parámetro para considerar que el cliente tiene una buena solvencia o un buen capital de trabajo, esto lo analizaremos con mayor detalle en el estudio de las razones financieras que se presentan más adelante.

“Pasivo a Largo Plazo”. Representan deudas que tienen un plazo de vencimiento mayor a un año, en forma general podemos considerar que los pasivos a largo plazo incluyen solo las cuentas de “Hipotecas por Pagar”, “Documentos por pagar a Largo Plazo” y “Créditos Refaccionarios” que se utilizan para maquinaria o refacciones o de “Habilitación ó Avio” que son para compra de inventarios, todas estas cuentas constituyen préstamos que son avalados por contratos y/o documentos y en la mayoría de los casos toman el activo fijo como garantía de pago por lo que debe cuidarse que el total de este rubro no superen el total de las cuentas que se presentan como “Activo Fijo”.

Capital.- Este rubro representa la participación de los dueños o accionistas de la empresa, esta integrado por la aportación de capital inicial que se registra como “Capital Social”, las utilidades o pérdidas de ejercicios anteriores y por separado la del ejercicio actual.

Es importante mencionar que los rubros y cuentas mencionadas no son todas las que se pueden incluir en un balance, solo se recordaron los conceptos más comunes y por ende los más utilizados.

Estado de Resultados

Presentaremos una breve síntesis del Boletín B-3 emitido por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos y la opinión del Maestro Garza Rodríguez en los cuales nos dice que este estado también conocido como “Estado de Pérdidas y Ganancias”, es un estado financiero básico que presenta la información relevante acerca de las operaciones llevadas a cabo como: comprar, vender, gastar, etcétera, desarrolladas por una entidad y el resultado obtenido de estas cuentas en un periodo determinado, mismo que se compone de ventas o ingresos, costos (mismo que incluye los diferentes inventarios y las compras), diferentes gastos, ganancias o pérdidas. Mediante la determinación de la utilidad neta y la identificación de sus componentes se mide el resultado de los logros alcanzados y los esfuerzos desarrollados, las principales características de las cuentas que lo integran son:

Ventas Netas. Esta cuenta es la de mayor relevancia en este estado financiero, muestra el importe total de la mercancía vendida a los clientes al contado o a crédito, aumenta cada vez que se expide

una factura que genera una nueva venta, esta cuenta muestra las ventas que ya no están sujetas a ninguna disminución por devolución, rebaja o descuento.

Costo de Ventas. Representa el costo de los artículos fabricados y vendidos durante un periodo, se integra el inventario inicial (al costo) de los diferentes almacenes, más las compras netas efectuada disminuidos por el costo del inventario al final del periodo. Cuando el cliente es un distribuidor que solo se dedica a la compra venta de mercancías esto costo representa el importe de los productos adquiridos para vender.

Gastos de Administración. En esta cuenta se controlan todos los gastos que efectúan la dirección general o administración de la empresa y son aquellos gastos de las oficinas que precisamente son destinados a la administración de los recursos de la organización.

Gastos de Venta. Representa todos los gastos que se efectúan para el impulso y promoción de las ventas, gastos destinados a la mercadotecnia o a la administración de las ventas.

Utilidad o Pérdida del ejercicio. Es el resultado que se determina de restarle a los ingresos los costos y gastos del periodo, al que corresponde el estado de resultados.

Análisis de la Información Financiera

El puesto de analista de crédito lo ocupa una persona que ha sido evaluada como un experto en el estudio y la interpretación de la información financiera aplicando el conjunto de métodos y técnicas que utiliza la administración financiera para examinar superficial, detallada o profundamente los estados financieros de una entidad. Esta herramienta financiera utiliza las habilidades y destrezas de la administración, aplicadas a la contabilidad financiera, con el fin de interpretar los indicadores más importantes arrojadas en los análisis y en la comparación.

El objetivo del análisis e interpretación de los estados financieros es desmenuzar los resultados que arrojan las operaciones pasadas y establecer como se constituye el presente o la situación económica actual de la empresa, también visualiza parámetros para proyectar el futuro de un negocio de acuerdo con sus tendencias.

La situación real de una empresa se verifica a través de las fórmulas y estándares universalmente conocidos y aceptados, los cuales permiten a los interesados, (en este caso nuestra organización se considera como un usuario externo), establecer el límite de crédito y evaluar el riesgo de recuperar sus ventas. La evaluación que efectúa el analista de crédito se ha facilitado en los últimos tiempos, debido a la información detallada que esta disponible en diferentes herramientas tales como índices financieros, tendencia de la inflación, crecimiento de la industria, que son publicados y actualizados por diferentes medios como revistas, internet y boletines financieros, periódicamente. En el caso de límites de crédito mayores a quinientos mil pesos será indispensable solicitar que los estados financieros sean dictaminados, es decir: que se encuentren avalados por un contador publico registrado para estos efectos.

Premisas Del Análisis Financiero.

Para el análisis de la información financiera, el analista de crédito deberá considerar como premisas a fin de facilitar y hacer relativamente sencillo el análisis financiero, la presentación de cifras en miles de pesos, recopilar toda la información disponible, comparar diferentes fechas de un solo estado financiero para establecer comparaciones así como el estudio y comprensión de dichos estados financieros, deberá dominar un proceso mental que implica seis acciones concretas:

- **Conocer**, implica el nivel básico de almacenamiento de información en la memoria de una materia, ciencia o técnica, en este caso el analista domina la técnica de la contabilidad, la terminología, el significado de los conceptos que integran los estados financieros, los nombres de cuentas, las definiciones, sus reglas de presentación, los rubros que los integran. Ejemplo para que se considere que es un Balance este, debe contener el renglón del Activo, Pasivo y Capital, perfectamente delimitados.
- **Entender**, en esta fase y una vez que se almacena el conocimiento se retrae de la memoria, situaciones, conceptos, relacionadas entre ellos a los que se les atribuye un significado, se puede aceptar o discriminar información aplicando el juicio de una persona “entendida” en la materia, en este caso el analista de crédito esta dentro su “campo”, puede emitir un juicio sobre los estados financieros, tiene gran aptitud porque es un experto y puede detectar los errores o la manipulación de la información aplicando ciertos “candados”. Ejemplo el importe del Activo es igual al importe del Pasivo total sumado al Capital.
- **Comprender**, este proceso del razonamiento implica desarrollar la información y convertirla en otros términos o significados, sin alterar el sentido original, aquí se contrasta, compara, se pronostica, se traduce o se transforma la información, el analista puede jugar con la combinación de conceptos, de rubros o de diferentes estados financieros que le darán significados económicos, del manejo de las finanzas y de la distribución y origen del capital. Ejemplo, Si el capital de los socios es menor a los activos fijos (son la inversión permanente destinada a producir los bienes que son el objeto social de la empresa, es decir los productos que vende), significa que una parte de dichos activos fijos esta financiada por terceros, que pueden ser proveedores o acreedores, lo que implicaría una mala distribución de recursos.
- **Analizar**, esta es la tarea más importante del analista de crédito debido a que, en esta fase le corresponde descomponer en partes los componentes o elementos de la información financiera con la finalidad de estudiarlos con mayor cuidado y detenimiento, el objetivo del analista financiero es categorizar, diferenciar, fraccionar, investigar o relacionar las cuentas que conforman los estados financieros. Ejemplo, al analizar el saldo de cuentas por cobrar del cliente, el analista se percató que el 30% del total se lo adeuda un solo cliente que presenta un considerable retraso en el pago y que el 20% de los saldos contenidos tienen el riesgo de ser incobrables.

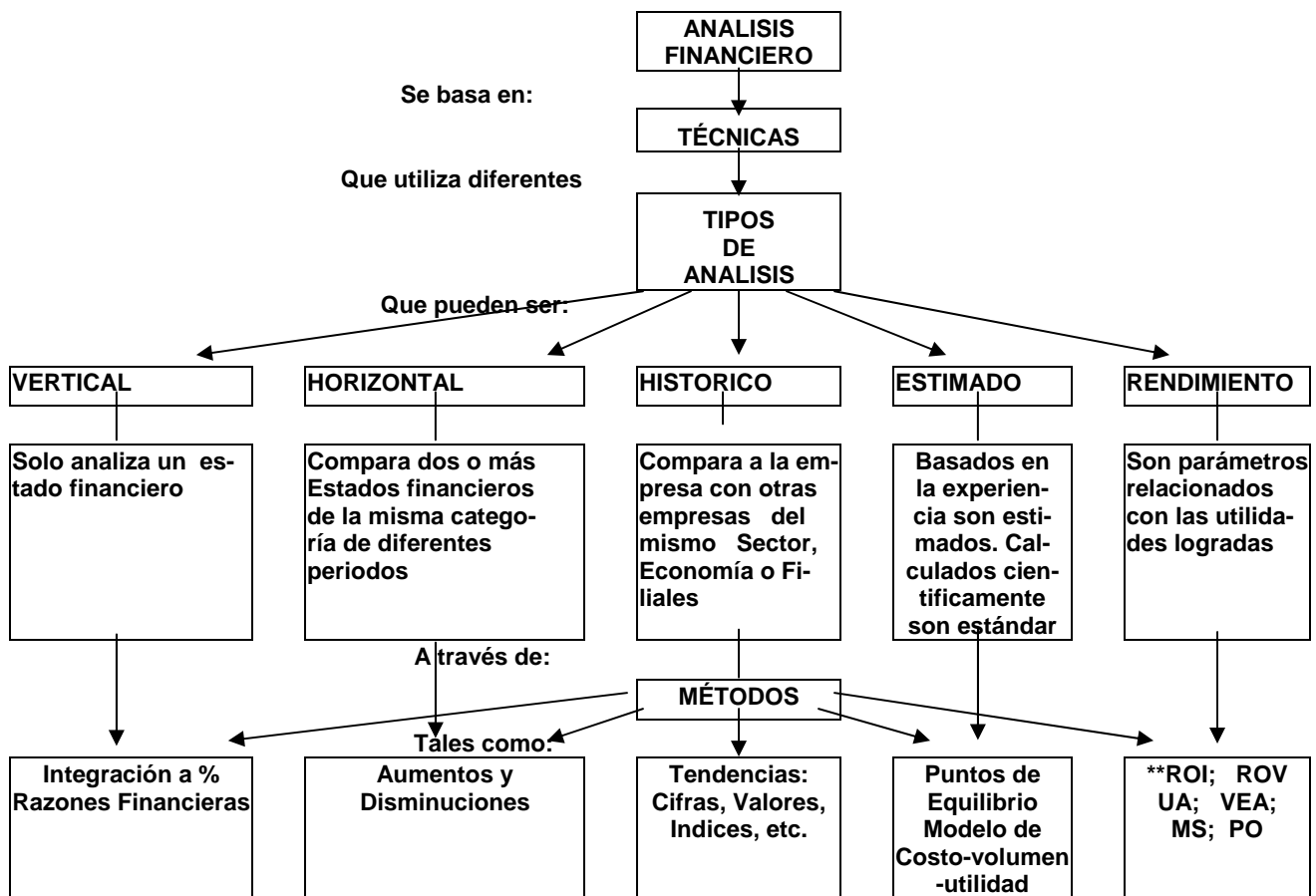
- **Sintetizar**, el analista de crédito después de trabajar con elementos aislados puede combinarlos o estructurarlos de tal manera que construya un nuevo esquema para comprobar el significado, la veracidad del contenido de la información financiera o puede arrojar índices o tasas fáciles de interpretar, una vez que ha reorganizado los elementos financieros puede conformar otro producto que arroje significados reales y contundentes. Ejemplo: Al realizar el análisis de la ventas del cliente, el analista se da cuenta que el 80% de sus ventas la logra a través de una mezcla de cuatro productos principales, uno de ellos es el “líder” de las ventas en pesos, otro es el “líder” de las ventas en unidades, la empresa del cliente enfoca sus esfuerzos en promover las ventas de estos dos productos, sin embargo de los cuatro productos el que menos vende aporta la mayor tasa de utilidad. Esta nueva forma de integrar la información financiera que arroja su “Estado de Resultados” nos permite visualizar cual es el producto estratégico en esta empresa.
- **Evaluar y Tomar decisiones y la fase de Difundir**, Aunque estas dos fases están comprendidas dentro de la preparación previa del analista de crédito en esta ocasión las explicaremos al final de este capítulo.

Tipos de Análisis de la Información Financiera.

Para analizar los estados financieros, existen cinco tipos de análisis, cada uno analiza y proporciona diferentes resultados que miden y reafirman diversos aspectos de la operación de las empresas, es recomendable que se aplique el mayor número de tipos de análisis en la medida de lo posible, a continuación se describirá brevemente estos diferentes esquemas en el entendido de que cada tipo comprende uno o varios métodos de análisis, inmediatamente después se especificarán detalladamente dichos métodos de análisis; lo que comprende cada grupo, el mecanismo de cálculo y su significado:

- **“El Vertical”** se aplica cuando se analiza un solo estado financiero de una misma fecha o de un periodo, los métodos de análisis que comprende son: Integración de Porcientos y Razones Financieras.
- **“El Horizontal”** se utiliza cuando se comparan dos o mas estados financieros de la misma categoría y estructura pero de diferentes fechas o ejercicios fiscales (periodos), los métodos e análisis que comprende son: Aumentos y Disminuciones en Valores; y, Aumentos y Disminuciones en Porcentaje.
- **“El Histórico”** compara a la empresa con otras empresas relacionadas de acuerdo al sector, al giro, al tamaño, a la zona o a la competencia, los métodos de análisis que comprende son: Tendencias en Cifras, Tendencias en Valores, Tendencias en índices, Tendencias de variaciones, en forma general se puede resumir en un solo método como “Análisis de Tendencias”.

- **“El Estimado”** se usa al reunir los datos necesarios para predeterminar los posibles resultados, se pueden valorar sus componentes fundamentándose en “estimados” de costos, de ingresos, de utilidades calculados sobre experiencias reales. Cuando los cálculos se basan en los costos “estándar” son los mismos elementos, pero sobre bases obtenidas científicamente, este grupo se utiliza principalmente para la planeación, la elaboración de presupuestos o la presentación de estados financieros pro-forma. Los métodos de análisis que comprende son: Puntos de Equilibrio, Modelo de Costo-Volumen-Utilidad.
- **Rendimientos**, diferentes modelos financieros que comparan las utilidades obtenidas con relación al capital global o por acción, por producto o total compañía. Los métodos de análisis que comprende son: Rendimiento sobre las ventas, Rendimiento sobre la inversión, Utilidad agregada, Rotación de la Inversión, Valor Económico Agregado, Margen de seguridad, Palanca Operativa.



** ROI (Rendimiento sobre la inversión); ROV (Rendimiento sobre ventas; UA (Utilidad Agregada); VEA (Valor económico agregado); MS (Margen de seguridad); PO (Palanca operativa).

Como podemos observar el analista aplicará todos aquellos métodos de análisis que sea posible ya que en algunos casos no contará con los estados financieros de diferentes años, sin embargo

cuando al cliente le interesa obtener el crédito porque el producto que ofrece la organización es indispensable o importante para su negocio, sí proporciona la mayor información financiera posible. A continuación presentaremos un esquema que resume los tipos de análisis de estados financieros correlacionados con los métodos que utilizan cada uno:

Métodos para Analizar la Información Financiera

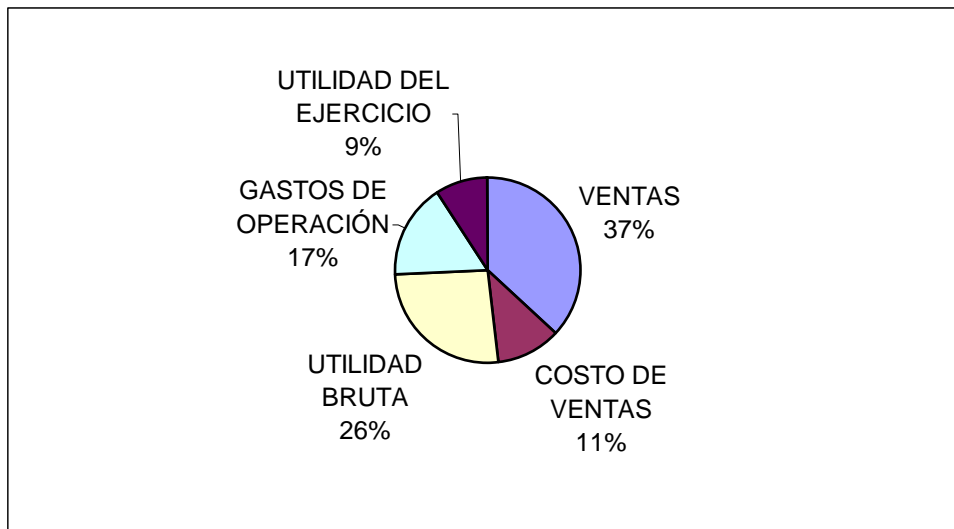
Haremos un resumen muy breve con un pequeño ejemplo para esquematizar en que consisten los métodos más comunes para analizar la información financiera proporcionada por el cliente, no se presentan en el orden del esquema debido a que se iniciará con el método más sencillo para llegar a los de mayor complejidad, en cada caso interpretaremos el significado de cada uno, como lo haría el analista de crédito.

Integración de porcentos, este método consiste en analizar un estado financiero asumiendo que la partida más significativa o relevante representa el 100% y partir de ello todas las cuentas integrantes son evaluadas en relación con dicha partida. En otras palabras, su interpretación nos indica como esta conformado el 100% de un estado financiero y como se distribuye su importe.

**Distribuidora de Medicinas y Químicos, S. A.
Estado de Resultados al 31 de diciembre del año 2003
(miles de pesos)**

VENTAS		350,000
	<u>- Costo de Ventas:</u>	
Inventario Inicial	35,000	
+ Compras	99,000	
-Inventario Final	28,000	106,000
	= Utilidad Bruta	
	<u>- Gastos de Operación:</u>	
Gastos de Venta	89,000	
Gastos de Administración	69,000	158,000
	= Utilidad antes de Impuestos	

La “Gráfica de Pastel” por el estado de resultados se presentaría de la siguiente forma:



En general para interpretar los estados financieros esta investigación se fundamenta en la experiencia de la autora como docente porque el análisis y la comprensión de su significado se presentan de la forma más sencilla posible sin embargo si existe un apoyo bibliográfico como los textos del maestro Perdomo Moreno.⁶

- Como podemos observar, en el estado de resultados las ventas representan el 100% y su significado se interpreta como "cada peso vendido".
- El 30% que corresponde al Costo de Ventas se interpreta como "por cada peso vendido el cliente ha invertido treinta centavos, para adquirir o fabricar su producto"
- El 70% de la utilidad bruta se interpreta como "por cada peso vendido, la empresa del cliente obtiene setenta centavos de utilidad después de restar el costo directo del producto".
- El 45% de los gastos de operación se interpreta como "por cada peso vendido, el cliente gasta cuarenta y cinco centavos en promover sus ventas y en gastos de para administrar su negocio".
- El 25% de la utilidad antes de impuestos se interpreta como "por cada peso vendido, el cliente obtiene veinticinco centavos de utilidad, antes de pagar los impuestos".

A continuación para analizar el Balance General, se dice que el Activo Total representa el 100% de los bienes o derechos de la empresa del cliente su significado se interpreta como "cada peso del activo".

⁶ Perdomo Moreno. Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Editorial ECASA, 2ª. Edición, México, 2002.

Distribuidor de Medicinas y Químicos SA
Balance General al 31 de Diciembre del 2003
(miles de pesos)

ACTIVO CIRCULANTE				PASIVO A CORTO PLAZO			
<u>Disponible:</u>				Proveedores 42,000			
Caja	1,000			Acreedores 23,500			
Bancos	12,000			Impuestos por pagar 20,600			
Inversiones	30,000	43,000	8%	Iva por pagar 2,000 88,100 16%			
<u>Realizable:</u>				A LARGO PLAZO			
Clientes	55,000			Acreedores Hipotecarios 110,000 20%			
Almacén	44,000	99,000	18%	DIFERIDO			
Activo Circulante		142,000	25%	Rentas cobr. X ant. 11,000 2%			
FIJO:				CAPITAL CONTABLE			
Activo Fijo Neto	382,600		69%	Capital Social 248,000 48%			
DIFERIDO:				Utilidades Acumuladas 14,500			
Seguros pagados por anticipado	33,000		6%	Utilidad del ejercicio 86,000 348,500 63%			
Suma el Activo Total	557,600		100%	Suma Pasivo + Capital	557,600		100%

Interpretación del balance:

- Solo analizaremos el rubro mas importante del activo, este es el 69%, que corresponde al “Activo Fijo Neto” y se interpreta como “por cada peso del activo del cliente, sesenta y nueve centavos los invierte en activo fijo o bienes de capital.
- Sumando las cuentas que comprenden el rubro del pasivo a corto plazo, se interpreta como “por cada peso del activo el negocio del cliente debe pagar diez y seis centavos por deudas exigibles a menos de un año”.
- En lo que corresponde al pasivo seleccionaremos los “Acreedores Hipotecarios” y se interpreta como “por cada peso del activo de la empresa, el cliente adeuda veinte centavos, por concepto de bienes hipotecados con un vencimiento mayor a un año”.
- En cuanto al 48% que corresponde al “Capital social” se interpreta como “por cada peso del activo del negocio del cliente, cuarenta y ocho centavos son una aportación directa, propiedad de los accionistas de la empresa”.

Aumentos y Disminuciones, este método consiste en analizar un estado financiero en diferentes fechas o periodos sin embargo estos últimos deberán contener el mismo número de días, meses o años para que sean cifras comparables, su objetivo es establecer cuales son las diferencias de más o de menos de un periodo a otro y determinar las causas, en este método es

necesario establecer una fecha o un periodo “base” para que a partir de este, se analicen las variaciones.

**Distribuidor de Medicinas y Químicos
SA
Estado de Resultados Comparativo
(miles de pesos)**

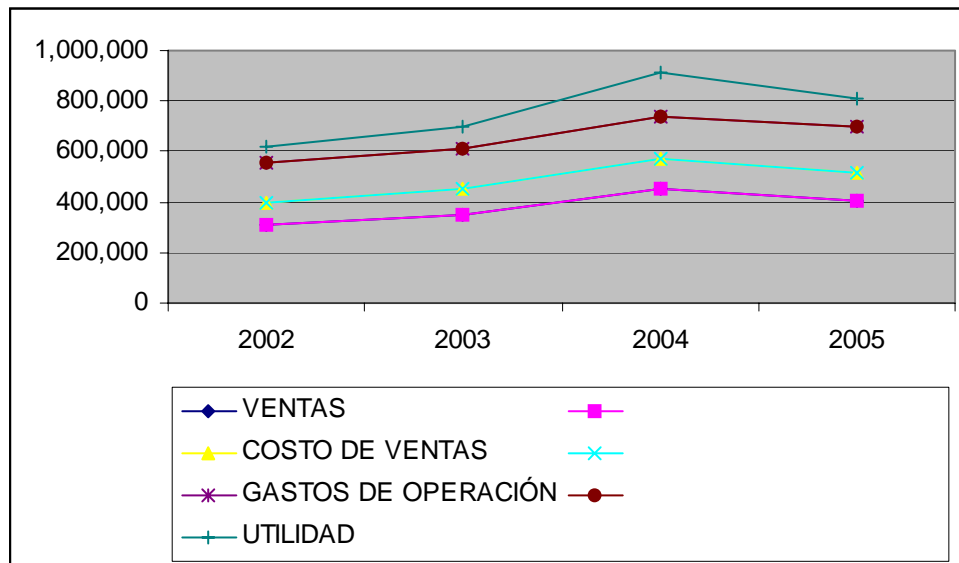
	Año 2003 <i>Base</i>	Año 2004	<i>variación</i>	Año 2005 Presupuesto	<i>variación</i>
VENTAS	350,000	455,000	105,000	403,000	53,000
- Costo de Ventas					
Inventario Inicial	35,000	28,000	-7,000	31,000	-4,000
+ Compras	99,000	119,000	20,000	110,000	11,000
-Inventario Final	28,000	31,000	3,000	25,000	-3,000
= Utilidad Bruta	244,000	339,000	95,000	287,000	43,000
- Gastos de Operación:					
Gastos de Venta	89,000	95,000	6,000	100,000	11,000
Gastos de Administración	69,000	74,000	5,000	78,000	9,000
= Utilidad del ejercicio	86,000	170,000	84,000	109,000	23,000

El analista de crédito cuestionaría inmediatamente al cliente en relación a las cifras del presupuesto del 2005 ya que al parecer reporta una disminución de ventas y en general una caída en todos los rubros que registran la operación del cliente con respecto al año 2004, lo que puede interpretarse que el negocio del cliente pronostica una pérdida de segmento de mercado o una baja en la aceptación de sus productos.

Suele ocurrir en el sector farmacéutico que ocurran eventos inesperados, como catástrofes, guerras, epidemias, sismos, huracanes, etcétera, y que por ello se disparen las ventas de los antibióticos, sueros, jeringas y vendas, entre otros, asimismo puede ser que existan campañas de gobierno o cambios de sexenio o cambio de gobernadores en donde generan pedidos extraordinarios de medicamentos para reforzar el sector salud.

Por lo anterior, es muy probable que el cliente aclare que el presupuesto muestra el crecimiento correcto, de su empresa y que el año 2004, por las razones explicadas en el párrafo anterior, fue extraordinario, pero que son eventos que no son repetitivos y por lo tanto no se incluyen en el plan del año siguiente.

Tendencias, este método constituye una técnica de análisis de cifras pasadas pero también se acepta como una técnica de predicción porque es mayormente utilizada en elaborar planes y presupuestos y sobre todo para aquellos que no están muy familiarizados con las cifras, como los directores, accionistas, consejo de administración, nuevos inversionistas, etcétera, Al presentarse en forma de esquema gráfico por los rubros más importantes representa una herramienta visual bastante sencilla de interpretar en cuanto al incremento o decremento de las cifras y su tendencia. Ilustrando las cifras del método anterior, se mostraría lo siguiente:



Razones Simples, probablemente este sea el método mas conocido, con mayor popularidad y uso en el análisis financiero, algunos lo consideran como el método único, el más exacto. Consideramos que es una herramienta valiosa e importante ya que las razones representan números o porcentajes que muestran la relación entre dos o más partidas que tienen significados financieros conocidos en forma universal.

Haciendo un extracto de Francisco Perdomo Moreno en su libro de Análisis e interpretación de Estados financieros, entre otros temas, nos dice:

“Las razones entendidas como parámetros o medidas para determinar:

1. Las cualidades o características de predicción que indicaran puntos fuertes y débiles del cliente para un futuro
2. Nos dicen como las operaciones de nuestro cliente se comparan con otros clientes dentro de la misma industria o sector.
3. Servirán como punto de partida para poder averiguar ciertas partidas del balance general y del estado de resultados de nuestros clientes que pudieran ser falsas o puedan conducir al error”⁷

Nuevamente tratando de ser muy breves, expresaremos que a través de nuestra experiencia que hemos podido clasificar las razones financieras en tres grupos, “Razones Financieras”, “Razones de Rotación” y “Razones Cronológicas”.

Las razones financieras mayormente aceptadas, son nueve, se determinan comparando cuentas “clave” del balance (principalmente), sin embargo dos de ellas involucran cuentas del estado de resultados. Estas razones son:

- De capital de trabajo, liquidez o del circulantes. Se calcula dividiendo el rubro del activo circulante entre el pasivo circulante.

⁷ Perdomo Moreno. Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Editorial ECASA, 2ª. Edición, México, 2002.

- Margen de seguridad. Se calcula dividiendo pasivo circulante entre el capital social.
- Prueba del disponible. Se calcula dividiendo el rubro del activo disponible entre el pasivo circulante.
- Prueba del ácido o prueba severa. Se calcula dividiendo el rubro del activo circulante menos los inventarios, entre el pasivo circulante.
- Prueba de protección al pasivo circulante. Se calcula dividiendo el rubro del capital contable entre el pasivo total.
- De capital inmovilizado. Se calcula dividiendo el rubro del activo fijo total entre el capital contable
- Rentabilidad o índice de rentabilidad. Se calcula dividiendo la utilidad neta e entre el capital social.
- Razón de endeudamiento, se calcula dividiendo el rubro de pasivo total entr activo total
- Razón de eficiencia. Se calcula dividiendo la utilidad neta entre el total de ventas.

Las razones de rotación indican el número de ocasiones que ha sucedido la situación que se esta midiendo o que se tiene por objetivo, las razones de rotación se miden y se leen en veces (es decir el número de veces que ha ocurrido la situación medida en un ejercicio de doce meses), las cuatro razones principales son:

- Rotación de clientes. Se calcula dividiendo las ventas entre el saldo de la cuenta de clientes.
- Rotación de Proveedores. Se calcula dividiendo el renglón de compras netas entre el saldo de la cuenta de proveedores.
- Rotación de Inventarios. Se calcula dividiendo el renglón de costo de ventas entre el promedio de la cuenta de inventarios (saldo inicial y final entre dos)
- Rotación de Planta. Se calcula dividiendo el rubro de ventas totales entre el importe del rubro del activo fijo neto.

Las razones cronológicas establecen parámetros midiendo el número de días que han transcurrido para que ocurra una situación cuyo objetivo es compararse con los parámetros establecidos como óptimos, estas razones se miden y se leen en días, las tres razones principales son:

- Promedio de clientes o días cartera. Se calcula dividiendo 360 (días del año comercial) entre el resultado de la razón de rotación de clientes.
- Plazo promedio de pagos o días de deuda. Se calcula dividiendo 360 (días del año comercial) entre el resultado de la razón de rotación de proveedores.
- Promedio de días de rotación de inventarios. Se calcula dividiendo 360 (días del año comercial) entre el resultado de la razón de rotación de inventarios.

Utilizando el balance y el estado de resultados presentado como ejemplo anteriormente sustituiremos en la fórmula (que se presenta con las siglas de la letra inicial de cada cuenta o rubro de cuentas), correspondiente a cada razón obteniendo el resultado en el cuadro a continuación:

NOMBRE (S) DE LA RAZON:	FÓRMULA	S U S T I T U C I O N	RESULTADO
1. DE CAPITAL DE TRABAJO, DE LIQUIDEZ O DEL CIRCULANTE	AC/PC	142,000 / 88,100	1.61
2. DE MARGEN DE SEGURIDAD	PC/CS	88,100 / 248,000	0.35
3. PRUEBA DEL DISPONIBLE	Adisp/PC	43,000 / 88,100	0.48
4. PRUEBA DEL ACIDO O PRUEBA SEVERA	AC-INV/PC	142000-44000 / 88,100	1.11
5. PRUEBA DE PROTECCIÓN AL PASIVO CIRCULANTE	CC/PT	348,500 / 209,100	1.67
6. DE CAPITAL INMOVILIZADO	AFT/CC	382,600 / 348,500	1.09
7. RENTABILIDAD O INDICE DE RENTABILIDAD	UN/CS	86,000 / 248,000	0.34
8. RAZON DEL ENDEUDAMIENTO	PT/AT	209,100 / 557,600	0.38
9. RAZON DE EFICIENCIA	UN/Vtas	86,000 / 350,000	0.25
10. ROTACION DE CLIENTES	VN/Ctos	35,000 / 550,000	6.36
11. ROTACION DE ROVEDORES	Compr/Prov	165,000 / 42,000	3.93
12. NVENTARIO DE MATERIALES	CV/INV.	165,000 / 44,000	3.75
13. ROTACION DE LA PLANTA	VT/AF	35,000 / 382,600	0.91
14. PROMEDIO DE CLIENTES O DIAS CARTERA	360/RotCtes	360 / 6.36	56.6
15. PLAZO PROMEDIO DE PAGOS (DIAS DE DEUDA)	360/Rot Prov	360 / 3.93	91.6
16. PROMEDIO DE INVENTARIOS	360/Rot Inv	360 / 3.75	96

Acto seguido el analista se da a la tarea de traducir o razonar el resultado que arroja cada una de las razones aplicadas a los estados financieros del cliente. Presentaremos la interpretación que le da a cada una, correlacionándola con el número asignado en el cuadro anterior:

1. El cliente dispone de \$1.61 en el activo circulante, para pagar sus deudas a corto plazo.
2. Por cada peso que tienen los socios en la empresa del cliente, le deben \$.35 a proveedores.
3. El cliente dispone de \$.48 en efectivo inmediato para pagar deudas a corto plazo.
4. El cliente cuenta con \$1.11 para pagar deudas a corto plazo sin necesidad de disponer de sus inventarios.
5. Los accionistas de la empresa del cliente aportan \$1.67 por cada peso que se adeuda por pasivos exigibles a corto plazo (si el resultado es menor a uno significaría que no se cuenta con el capital suficiente ni siquiera para pagar estas deudas).
6. Significa que \$.09 de la inversión en el activo se le debe a terceros, si fuera menor a uno sería ideal, porque indicaría que todo el activo se compró con dinero de los socios.
7. Por cada peso invertido, los socios del cliente han ganado el 34%
8. Por cada peso invertido en el activo del cliente, \$.38 están financiados por terceros.
9. Por cada peso vendido en la empresa del cliente, se ganan \$.25 ó por cada peso de ventas se gana el 25%.
10. El cliente ha recuperado las ventas solamente seis veces durante el año.

11. El cliente ha liquidado o pagado casi cuatro veces las compras a los proveedores durante un año.
12. Solo en cuatro ocasiones los inventarios se han convertido en efectivo durante un año.
13. Durante el ejercicio de un año, el cliente no recuperó ni una vez el valor del activo fijo a través de las ventas.
14. En la empresa del cliente se tardan cincuenta y siete días en recuperar las ventas de la empresa
15. El cliente se retrasa 92 días en liquidar las compras a sus proveedores.
16. El cliente se tarda 96 días en convertir sus inventarios en efectivo.

Punto de Equilibrio y Modelo de costo- volumen -utilidad.

Este modelo es una de las principales herramientas para evaluar si existe algún tipo de planeación o acciones específicas de la administración de la empresa del cliente, para probar que maneja estrategias para obtener las utilidades, como sabemos la utilidad neta es el resultado de distintos efectos en cada una de las variables que lo determinan, a grandes rasgos estas se pueden agrupar en tres grupos; Ingresos, Costos (incluye los gastos) y la Cantidad de Unidades (fabricadas y vendidas), la utilidad es el resultado de restarle a los ingresos los costos del periodo, a su vez, para determinar los ingresos se incluyen dos variables (precio y unidades).

Por otro lado dentro de los costos y gastos se deben separar dos tipos de costos; los costos fijos que **NO** dependen de las unidades producidas y vendidas (tales como la renta, la depreciación, los sueldos de empleados y ejecutivos o los gastos administrativos, entre otros) y los costos variables, que están totalmente relacionados con las unidades producidas y vendidas (tales como la materia prima, mano de obra, gastos de fabricación variables, comisiones y premios sobre unidades vendidas, entre otros) esto significa que si elabora una unidad consumirá materia prima y los demás gastos enumerados, si no fabrica ninguna unidad, no consumirá, pero si produzco muchas unidades entonces utilizará muchos materiales. Por eso se dice que los costos variables están en relación directa con las unidades producidas.

Punto de Equilibrio. Se puede decir que este es un mapa que mide si los niveles de ventas generan utilidades, también es útil para fijar metas, ya que el punto de equilibrio nos indica cuales son las unidades a vender para que una empresa no gane ni pierda, es decir que es el punto donde los ingresos totales son iguales al total de costos y por lo tanto su utilidad es cero. La fórmula para calcular el punto de equilibrio es:

Punto de equilibrio en unidades =	<u>Costos Fijos Totales</u> Contribución marginal en valores (PV – CV)
Punto de equilibrio en pesos =	<u>Costos Fijos Totales</u> *Contribución marginal en porcentaje (PV- CV) / PV

*El margen de contribución también llamado contribución marginal, representa la aportación de las ventas después de restarle los costos variables, para cubrir los costos fijos y obtener utilidad. Se puede determinar en forma total, unitaria o en porcentaje. El margen de contribución varía proporcionalmente con el volumen de ventas.

Supongamos que en nuestro estado de resultados que hemos manejado anteriormente el comportamiento de los costos fijos y variables se integraría de esta forma:

<u>COSTO DE VENTAS:</u>	<u>COSTOS FIJOS</u>	<u>COSTOS VARIABLES</u>
Materia Prima		\$ 68,000
Mano de Obra		22,000
Costos Indirectos	\$ 6,000	10,000
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>		
Gastos de Venta	54,000	35,000
Gastos de Administración	64,000	5,000
S u m a	<u>124,000</u>	<u>140.,000</u>

En esta empresa el precio de Venta por cada unidad vendida es de \$35.00 de acuerdo a la cantidad vendida, significaría que vendió diez millones de piezas durante un año (recordemos que los estados financieros están en miles de pesos), para simplificar el ejemplo consideraremos que vendió diez mil piezas para ser congruente con los valores.

Nota: Es posible que algunos clientes desconozcan cuales costos son fijos y cuales variables, por lo que se aplicaría algún procedimiento de cálculo para estimación de comportamiento del costo, como: Regresión Lineal, Punto alto – Punto Bajo, Mínimos Cuadrados, entre otros.

Existe una forma de reacomodar el estado de resultados para que la administración tenga una herramienta útil para sus fines, este estado es conocido como “**Estado de resultados por el Comportamiento del Costo**” en este caso su presentación es:

Ventas	350,000	100%
- Costo Variable Total	<u>(140,000)</u>	40%
= Margen de Contribución	210,000	60%
- Costo Fijo Total	<u>(124,000)</u>	35%
= Utilidad en Operación	86,000	25%

Con los datos obtenidos estamos en posibilidad de calcular las fórmulas de punto de equilibrio.

Punto de equilibrio en unidades =	$\frac{124,000}{35.00 - 14.00}$	5,904.76 Unidades
-----------------------------------	---------------------------------	-------------------

Punto de equilibrio en valores =	$\frac{124,000}{60\%}$	\$206,667
----------------------------------	------------------------	-----------

Ya se había mencionado anteriormente que el punto de equilibrio se logra en donde los ingresos son iguales a los costos, comprobaremos ahora si los cálculos son correctos.

Ventas	206,667	5,904 * 35.00
- Costo Variable Total	(82,667)	5,904 * 14.00
= Margen de Contribución	124,000	
- Costo Fijo Total	(124,000)	
= Utilidad en Operación	00	

Se puede concluir que la situación de la empresa es buena ya que vende un 29% en pesos por arriba del punto de equilibrio y es mejor en unidades porque su venta excede el 69% de dicho punto.

Factores de Rendimiento.

Comentaremos seis parámetros financieros, muy sencillos, relacionados con la utilidad que obtiene el cliente, sobre la inversión de sus activos, sobre las ventas y por encima del punto de equilibrio, se considerarán los datos ya presentados como estados financieros y los activos fijos incluidos en el balance, estos indicadores son:

Rendimiento sobre Ventas.- Este indicador ya se había analizado en las razones, sin embargo se debe tomar en cuenta en el proceso de planeación de utilidades, después de calcular el punto de equilibrio, ya que cuando el volumen de ventas aumenta, el margen de contribución se incrementa proporcionalmente pero los costos fijos totales permanecen igual provocando un cambio en la utilidad neta que ya no guarda la misma proporción con las ventas. La observación consistiría en determinar cual es el porcentaje que los socios desean ganar para calcular la Utilidad-el volumen-costo.

Rendimiento sobre la Inversión (Activos Fijos).- En este caso la utilidad en operación se divide entre el valor promedio de los activos fijos durante el ejercicio, este indicador mide el efecto que tienen las decisiones de operación y las de inversiones, si el resultado no es satisfactorio se puede mejorar vigilando la operación, incrementado las ventas o reduciendo los costos. Si se vigila la inversión se pondera si la inversión es la adecuada o es excesiva.

Rendimiento sobre la = inversión	<u>Utilidad operación</u> Valor de los activos	<u>86,000</u> 382,000	22.5%
---	---	----------------------------------	--------------

La tasa resultante se puede comparar con las tasas bancarias vigentes, la inflación, la reposición de los activos o el costo de oportunidad para evaluar si el resultado es satisfactorio.

Margen de Seguridad.- Este es un parámetro que se aplica para conocer cuales son las ventas del cliente, en unidades o en pesos, por encima del punto de equilibrio, sirve para evaluar la proximidad de la utilidad hacia el punto en que pueda incurrir en pérdidas, si esta relativamente cercano se corre el riesgo de que cualquier movimiento en las variables (que el precio baje, que el costo se incremente o que se pierda mercado y por lo tanto las unidades vendidas disminuyan), provoquen una pérdida.

Margen de seguridad en pesos	Ventas Reales Menos: Ventas en el punto de equilibrio	350,000 <u>(206,667)</u>	\$ 143,333
-------------------------------------	--	------------------------------------	-------------------

Margen de seguridad en unidades	Ventas Reales en unidades -Ventas unidades en el punto de equilibrio	10,000 U <u>(5,904)</u>	4096 unidades
--	---	------------------------------------	----------------------

Podemos concluir que la empresa opera con un margen de seguridad de 4,096 unidades y \$143,33, por lo que no se vislumbra incurrir en pérdidas en el corto plazo.

Palanca Operativa.- También es conocido como apalancamiento operativo, esta es la capacidad que tienen una empresa de incrementar sus utilidades por medio de un aumento en sus ventas, se mide por un factor el cual representa la proporción existente entre la utilidad de operación y el margen de contribución total, este factor mide el impacto en porcentaje, que un determinado incremento en las ventas, tendría sobre la utilidad en operación y viceversa. Entre mas grande sea la proporción de los costos fijos en la estructura de costos de una empresa el impacto en el rendimiento sobre ventas por cambios en el monto de la venta será mayor.

Palanca Operativa	Margen de Contribución Utilidad en Operación	<u>210,000</u> 86,000	2.44
--------------------------	---	--	-------------

Supongamos que la empresa aumenta sus ventas un 20% multiplicado por este factor la utilidad se incrementaría en $(20\%) * (2.44) =$ un 48.8%, sin embargo esto 48.8% puede impactar negativamente la utilidad si las ventas se disminuyen en un 20%.

Utilidad Agregada.- También es conocida como utilidad residual, esta medición se hace comparando la utilidad mínima esperada que es aquella que la alta administración ha fijado como tasa mínima de rendimiento que se debe obtener sobre las inversiones en activo fijo que posee la compañía entonces la utilidad agregada es aquella que se obtiene por encima de la utilidad

esperada por los socios. En este caso consideramos que la utilidad esperada es del 20% sobre el valor de los activos

Utilidad real obtenida – Utilidad mínima esperada = Utilidad Agregada o Residual
--

$$\$86,000 - (382\,000 * .20) = \$9,600$$

En este caso la utilidad real es positiva y es señal de un buen desempeño, si fuese igual a cero se diría que la empresa logro el mínimo esperado por los socios, si fuese negativa indicaría que la inversión no esta generando el rendimiento suficiente que la alta administración desea.

Valor Económico Agregado.- Este indicador es para algunos analista prácticamente el mismo que el anterior, las diferencias principales es que para su cálculo se toma la utilidad después de impuestos, la tasa de rendimiento mínimo se toma del costo del capital en porcentaje, no se toman en cuenta todos los activos fijos, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, no se aceptan partidas intangibles como los gastos de organización o los costos de investigación y desarrollo, entre otros. El costo de capital es la expresión en porcentaje de lo que le cuesta a la empresa el financiamiento pasivo y capital. En el caso anterior supóngase que se tiene una tasa de impuestos del 38% y el costo de capital es del 12%, el calculo de este parámetro nos arrojaría lo siguiente:

Utilidad después de impuestos – (% del costo de capital * Inversión = Valor Económico Agregado

$$47,368 - (.13 * 382,000) = (2,292)$$

Al arrojar un resultado negativo indica que la empresa del cliente no esta cubriendo lo que le cuesta en promedio su financiamiento o costo de capital y por lo tanto no le proporciona un valor adicional a los accionistas.

Como podemos apreciar en dos parámetros muy similares, la empresa del cliente arroja resultados favorables y desfavorables, por ello para lograr un esquema integral de su situación financiera es conveniente calcular el mayor numero posible de métodos de análisis, por ello es recomendable que el departamento de ingeniería en sistemas diseñe un programa para “cargarlo” con los estados financieros del cliente y algunos datos adicionales, que el cliente proporciona, para que en forma automática, en el menor tiempo posible emita los resultados de cada método y que el analista de crédito los interprete con la menor dificultad.

Factoraje Financiero

Debido a que las empresas necesitan obtener financiamientos tanto para su capital de trabajo como para su operación, es de vital importancia saber si utilizan este instrumento que les permite acceder a los recursos necesarios, que les puede proporcionar un tercero recibiendo como garantía los documentos cobrables a favor de la empresa.

El factoraje de cuentas por cobrar, ofrece a la empresa la conversión inmediata en efectivo de sus cuentas por cobrar, otorgándole financiamiento de capital de trabajo a corto plazo, la institución que facilita el crédito, brinda a su vez servicios administrativos de gestión de cobranza de la cartera a través de la atención y asesoría personal de profesionales expertos en el área, capacitados para apoyar e impulsar el crecimiento de la pequeñas y medianas empresas.

Por lo anterior se tendrá especial cuidado en asegurarse que el cliente no haya entregado sus documentos cobrables como garantía de un financiamiento y lo que empeoraría la situación es que no aparezca esta operación reflejada en el balance ya que implicaría una contingencia y la modificación de sus activos circulantes, por ende, los análisis financieros y sus resultados estarían incorrectos, ya que habrían proyectado resultados con mayor optimismo, que resultarían falsos.

Esta figura será analizada con mayor amplitud con todas sus consecuencias administrativas, de mercadotecnia y legales dentro del Capítulo IV, como un recurso de cobranza para nuestra propia empresa.

Otros elementos importantes en la evaluación

Existen otros factores que indican la fortaleza en cuanto al crédito y capacidad de pago del cliente, pudiese ser el tipo de cuentas por cobrar que tiene en libros, la competencia, las instalaciones y las condiciones generales de las instalaciones de su negocio.

El tipo de cuentas pendientes de cobro son relevantes, es mejor que el riesgo esté dividido en diferentes firmas, de diversos giros y sectores, caso contrario sería si la empresa de nuestro cliente hace gran parte de su venta a una subsidiaria, controladora o filial, es necesario analizar los términos de dichas operaciones, si se trata de intercambios de materiales y servicios, que son clientes y proveedores con ganancias extraordinarias, no es común, pero han sucedido grandes fraudes orquestados por grupos con varias subsidiarias y asociadas. Las ventas del cliente se calificarán como “sanas” si se realizan en su mayoría con clientes que no están vinculados con su empresa más allá de la mera relación comercial.

También es importante conocer el tipo de productos que vende, es decir, si nuestro cliente es fabricante y tiene distribuidores o intermediarios, es muy probable que tenga más dificultad para recuperar sus ventas que si vendiera directamente al público y recupera el efectivo de inmediato como es el caso de las farmacias.

Por otra parte se considerará el sector al que pertenece el cliente, si el producto o servicio que distribuye y su sector de mercado tiene deficiencias o es superior con respecto a la competencia externa.

Por otro lado es conveniente observar si el cliente cuenta con el personal suficiente para desarrollar su labor, si los márgenes de utilidades son suficientes, si tiene buenas referencias de crédito, si tiene financiamiento accesible en instituciones bancarias, sus planes de mercadotecnia y publicidad, etcétera, lo cual servirá para emitir un juicio de la competitividad de nuestro cliente.

Por último pero no menos importante es tener en consideración las instalaciones y el equipo con que cuenta nuestro cliente. Para que una compañía pueda pagar sus deudas, será necesario que posean el equipo y sus instalaciones en buenas condiciones, se investigará si estos son propiedad o rentados, su apariencia física el orden, la limpieza, los procesos productivos y las normas de control interno. También

se observará si cuenta con los dispositivos necesarios para evitar incendios, temblores u otras catástrofes que pudieran disminuir o extinguir repentinamente su planta productiva.

Esta apreciación se hará durante la visita del analista de crédito al cliente, por lo que se requerirá de su agudeza y destreza para apreciar detalles y valorar situaciones rápidamente, es muy conveniente diseñar un formato que el analista leerá antes de la entrevista y llenará justamente al salir de las instalaciones del cliente con la finalidad de que no olvide las percepciones y los detalles captados.

Los contratos

Al respecto de estos documentos que pueden ser utilizados cuando las líneas de crédito concedidas son importantes, quizá a partir de trescientos mil pesos, o cuando haya riesgo de no recuperar el crédito el C.P. Joaquín Moreno Fernández, dice que:

“Los contratos se constituyen en documentos que consignan la voluntad de dos o más personas físicas o morales, en el se estipulan las condiciones y los derechos de un acuerdo, para los efectos de crédito siempre será regido por el derecho mercantil ya que se trata de convenios comerciales”.

“El contrato de apertura de crédito es un convenio por medio del cual el acreditante se obliga a poner a disposición del acreditado cierta cantidad de dinero o a contraer una obligación por cuenta de este. En este contrato el acreditado queda obligado a restituir las sumas de que disponga más la parte de intereses, comisiones y los otros gastos que se estipulen, por acuerdo de las partes, en el mismo contrato”.

“El contrato de apertura de crédito es bilateral, oneroso y principal, en que el acreditante (empresa que concede el crédito) se obliga con el acreditado (cliente) a:

1. Poner a su disposición cierta suma disponible en dinero, en mercancías o bienes.
2. A contraer una obligación por su cuenta. (por ejemplo cuando los bancos pagan el automóvil de su acreditado por cuenta de este y conservan la propiedad del vehículo hasta que es reembolsado su importe). “El acreditado se obliga con el acreditante a reembolsar el importe del

crédito utilizado por el acreditado, adicionado con los intereses, comisiones, penas moratorias y otros importes que se acuerden en el contrato. “⁸

Es conveniente utilizar esta herramienta con cautela y discreción ya que habrá clientes que definitivamente no acepten este tipo de convenios (como las diferentes empresas de gobierno) o las empresas importantes que se sentirían ofendidas por tal desconfianza, el gerente de crédito evaluará con el gerente de ventas en que casos podría asegurarse a la empresa con este tipo de contratos.

Las Garantías

Con la finalidad de asegurar la recuperación de las operaciones a crédito, es aconsejable que dentro del contrato se promueva el establecimiento de garantías, al igual que el contrato habrá clientes que queden excluidos de este trámite, sin embargo existirán operaciones que conlleven un alto riesgo y que por el bien de la organización será indispensable garantizar, pudiesen ser operaciones arriba de quinientos mil pesos y en las cuales los directores tomen la decisión del inicio de operación y las garantías, fianzas o avales que se aceptarán.

Recordando el esquema legal de estas tres formas de ratificar el cumplimiento de una obligación: **La garantía** es aquella que sirve para asegurar el pago de un adeudo se constituye sobre un bien material, por medio de documentos, prenda o hipoteca con un valor superior al monto que se estipula y que se encuentra libre de gravámenes (es decir que no existe otra persona física o moral que tenga derechos sobre el bien señalado como garantía); **La fianza** es un convenio por medio del cual una tercera persona física o moral se compromete a cumplir con la obligación contraída por otra que figura como deudor principal, en el caso de incumplimiento de éste en el futuro, por último: **El Aval** consiste en la obligación contraída por una persona física o moral de pagar todo o parte de un título de crédito, si alguno de los obligados (que en este caso se llaman avalados y que se trata del cliente) no lo hiciera, esta es una garantía que se hace constar en el cuerpo o en hoja anexa al mismo título que se avala, bajo la leyenda por aval, seguida del nombre y firma del avalista, así como de la cantidad que garantiza, si no se señala cantidad alguna se entenderá que garantiza el importe total del título.

Es bueno que una afianzadora o los socios o familiares de nuestro cliente sean los que otorguen estas garantías ya que normalmente en este aspecto las personas de negocios tratan de no quedar mal con su familia directa, familia política o socios.

Algunos clientes acostumbran ofrecer como garantía cheques postfechados, este punto no es recomendable porque denota que el cliente no tiene un buen control interno y que se encuentra un poco desesperado porque se le crea o se le concede el crédito, esta acción se recomendará, en el capítulo IV como estrategia de cobranza, se utiliza cuando ya se tienen problemas de saldos muy vencidos y se está empezando a orillar al cliente a pagar, condicionándole dentro de un marco de presión legal.

⁸ Moreno Fernández Joaquín. Contabilidad de Sociedades. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. 2ª. Reimpresión. México 1994.

Para concluir este capítulo al analizar la información financiera y aplicar todas las herramientas posibles para valorar la situación del negocio de los clientes se finalizara la actuación del analista de crédito con dos fases mas, estas son:

Evaluar y Tomar decisiones, Una vez que se han formado juicios de valor sobre el estudio minucioso de los estados financieros se aplicará el criterio para evaluar el riesgo que implica asignar una línea de crédito a un cliente con base en sus estados financieros, en este punto el analista de crédito, tiene que sustentar sus hipótesis apoyándose en dos alternativas, una puede presentar un escenario optimista ponderando la posibilidad de éxito y midiendo en pesos el límite de crédito que se propone, otra puede ser un escenario pesimista en el que se tasa el riesgo y se niega el crédito o se concede un bajo límite de crédito con un plazo menor para iniciar operaciones con plazo diferido para el pago, en ambos casos se sugiere la forma de operar comercialmente y de las garantías sugeridas.

Difundir, una vez integrado el proceso completo de evaluación de los estados financieros el analista de crédito comunica el resultado al gerente de crédito, al gerente de ventas, al vendedor y a servicio a clientes. En forma especial se comunica con el cliente y le informa del resultado de la investigación y la conclusión final, le proporciona retroalimentación y sugerencias de mejora para que en el futuro pueda obtener, conservar o mejorar el límite de crédito asignado, también le comunica por escrito las normas de política interna de la empresa para el manejo del crédito y la COBRANZA.

Capítulo IV

La cobranza

Las Cuentas por Cobrar.

Este nombre se da, en forma genérica, a los documentos correspondientes que se utilizan en el departamento; representan las cuentas colectivas en donde se concentran los importes detallados por cada cliente, de los saldos a favor pendientes de cobro; forman parte del activo circulante. En el Boletín C-3 de “Cuentas por Cobrar” Emitido por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. en julio del 2002, se menciona que estas cuentas representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo, que sea el objeto social de la empresa. Especifica que aquellas cuentas que estén representadas en moneda extranjera, deberán valuarse al tipo de cambio bancario que esté en vigor a la fecha de los estados financieros.

En la práctica las cuentas por cobrar están documentadas por facturas, remisiones, contra recibos, títulos de crédito, representan las operaciones de ventas que se registran en cuenta corriente; al respecto el maestro José Isauro López define: “El crédito en cuenta corriente, es aquel que se da cuando dos personas se hacen remesas recíprocas, puede ser de mercancías y dinero, cada cierto tiempo se determinan los saldos de ambas, al compararlos dará como resultado un crédito exigible para alguna de ellas”¹

La suma de las cuentas corrientes esta representada en el Balance, con el nombre de la cuenta que las agrupa; ésta es universalmente conocida como “Clientes”, pertenece al activo circulante y sirve para el registro de todas y cada una de las ventas de mercancías a crédito abierto, la mayoría de las veces solo se garantiza con la simple promesa de pago.

El saldo de cada cuenta aumenta por el importe de cada venta, está soportado por un documento llamado “factura” o por notas de cargo por intereses o comisiones moratorios; asimismo, el saldo disminuye cuando se reciben pagos por parte del cliente, cuando existen notas de crédito por devoluciones descuentos o bonificaciones, o porque el saldo se traspasa a la “Reserva para cuentas Incobrables”, después de cumplir con los requisitos legales y fiscales de la imposibilidad de cobro de la cuenta.

Esquema de la Cobranza.

Durante el desarrollo de esta investigación se consultaron diversos libros sobre cobranzas, así como tesis y leyes diversas, encontrando que en ninguna obra definen la palabra “Cobranza”, ni como acción, ni como el nombre de un departamento específico. En general se puede establecer que “La Cobranza” es el proceso de recaudar las ventas por las que se ha concedido un plazo para diferir el pago. Al asignarle a los clientes una línea de crédito, aceptamos que estos puedan disponer de mercancías y pagar después de transcurrido cierto plazo, al reembolsar el importe de la venta (que

¹ López López Isauro José, Diccionario Contable, Administrativo y Fiscal, ECAFSA, Thomson Learning, México 2002.

consiste en una cesión de bienes, derechos o servicios a determinados precios) el cliente liquida el “préstamo” de dichos bienes o servicios.

Se puede decir que el departamento de “Cobranzas” complementa la labor de ventas y producción. Al recuperar el importe vendido, logra reembolsar a la organización el costo de las mercancías (materia prima, mano de obra y gastos de fabricación), los gastos de operación, así como obtener la utilidad que se había pronosticado al calcular el precio de venta.

El objetivo de la cobranza es proveer a tesorería del efectivo necesario para las operaciones diarias, para las inversiones futuras y para el cumplimiento de financiamientos. La cobranza mide la capacidad de una empresa para generar efectivo con sus propias operaciones, mantener y ampliar su capacidad de operación instalada, planear sus obligaciones financieras y finalmente, cumplir el objetivo principal de todo negocio que es el de pagar dividendos a sus accionistas.

Como se mencionó en el capítulo dos, su relación más importante es con el departamento de ventas, producción y tesorería, cada uno representa una área funcional y su interrelación los hace codependientes uno de otro, esto es que ninguno de ellos podría actuar en forma aislada, ya que necesitan que cada departamento cumpla su función con eficiencia y eficacia para que el otro pueda iniciar sus actividades y viceversa.

Ciclo de cobranza.

El ciclo de cobranza de una empresa debe medirse en días, desde que se realiza la venta al momento de facturación, hasta que el dinero es depositado en las cuentas bancarias de la empresa, este ciclo comprende varias fases que se representan en el siguiente esquema.

FASE	Número de actividad	ACTIVIDAD	DURACIÓN EN DIAS
	1	Se recibe un pedido en el departamento de ventas.	Día 1
	2	Se elabora la factura en el departamento de facturación	Día 1
	3	Se entrega la mercancía por el área de distribución	Día 2
	4	Se recibe la factura de distribución en cobranzas	Día 3
	5	Se presenta la factura al cliente para su revisión	Día 4
	6	Se presenta a cobrar el cheque que cubre la factura	Día 34
	7	Se elabora el reporte diario de cobranza	Día 34
	8	Se entrega el reporte y los cheques a tesorería	Día 35
	9	Se deposita el cheque en las cuentas bancarias	Día 36
	10	Se captura el pago de la factura en el sistema	Día 36

Con base en las cifras anteriores el ciclo de cobranza se llevaría 36 días en aquellas ventas en las que se otorga crédito a un plazo de 30 días, es decir que se tendrían 36 “días cartera” en esta empresa, si cada fase operativa cumpliera su trabajo en el tiempo exacto.

Desafortunadamente la experiencia nos ha mostrado que las actividades necesarias para lograr la recuperación de la cartera no se cumplen en los tiempos previstos, a continuación se presenta cada actividad con los inconvenientes mas recurrentes, que demoran la cobranza:

- Actividad 1. Se recibe un pedido en el departamento de ventas, si el pedido es recibido antes de las 16:00 horas se factura y se envía al día hábil siguiente, después de este horario se enviará dos días después, esto debido al el corte de la facturación, y al horario del almacén que recibe los pedidos y los prepara y embarca por la noche para que los transportes salgan a las siete de la mañana a distribuir los pedidos.
- Actividad 2. Se elabora una factura en el departamento de facturación. Cuando el sistema emite una factura, es porque ha verificado que hay existencia del producto suficiente para cubrir el pedido, si no se tiene “stock” en el almacén, se detiene la facturación hasta cuarenta y ocho horas, se verifica que el cliente no tenga problemas de atraso de pagos o que exceda su límite de crédito, se envía la factura por el sistema y se imprime en el departamento de distribución y en el de crédito con la finalidad de que ambos departamentos vayan programando las actividades que les conciernen, tales como obtener el numero de copias que el cliente necesita, el pedido, la licitación o se separe la mercancía para su entrega.
- Actividad 3. Se entrega la mercancía por el área de distribución. Este es el compromiso de este departamento; a cada tipo de transporte se le asigna una ruta y un número de pedidos que puede y debe entregar, llega a suceder que por exceso de tráfico, manifestaciones, cierre de avenidas y la sobrecarga de pedidos, no alcanza a entregar a todos los clientes o a las agencias de envíos foráneos, lo que puede demorar hasta un día más.
- Actividad 4. Se recibe la factura del área de distribución. Al regresar el transporte a los almacenes por la tarde o noche, un auxiliar de oficina recibe todos los documentos que los repartidores regresan, tales como facturas selladas, notas de entrada al almacén del cliente, pedidos originales o remisiones; los coteja contra su control y los prepara para entregarlas al departamento de crédito y cobranzas al día siguiente. Esta entrega solo se llega a retrasar si los documentos recabados no tienen sellos, firmas o formatos que el cliente requiere para pagar, lo que lo retrasa hasta un día más, ya que el repartidor tiene que regresar a las instalaciones del cliente para complementar el requisito. Se archiva la factura original con la leyenda “copia” impresa en el formato, en el consecutivo de cobranza; esto es para que perdure la impresión y no se borre o se raye por la manipulación, ya que todas las copias se emiten en papel auto-copiable.
- Actividad 5. Se presenta la factura al cliente para su “revisión” este término es utilizado para el proceso en el cual el cliente recibe la factura, la entrada a su almacén, las firmas y los

sellos, no es un trámite legal pero por usos y costumbres ha partir de este trámite se empieza a contar el plazo para el pago y se entiende que durante el tiempo que transcurre desde que recibe los documentos hasta su vencimiento el cliente “revisa” que la factura sea correcta, que los precios se ajusten a la cotización, que la mercancía haya entrado a su almacén en la cantidad y precio pactados, una vez concluida dicha “revisión” procede a ordenar el pago, cuando el cliente encuentra alguna anomalía lo notifica hasta que el gestor de cobranza se presenta por el cobro, al término del plazo por lo que habrá que subsanar el error e iniciar una vez más el trámite de revisión.

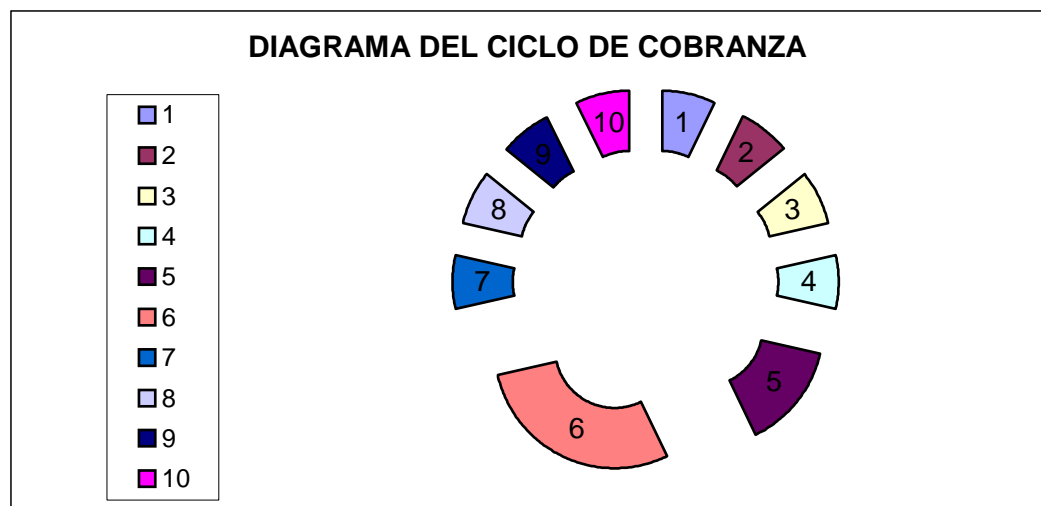
Para poder explicar esta actividad hemos acudido a diversas fuentes sin lograr encontrar esta figura o alguna que se le parezca, sin embargo a pesar de no se una actividad reconocida por autores de la materia es uno de los pasos más importantes para lograr el cobro ya que a cambio de la factura y los comprobantes originales recibe un “contra recibo” que sirve como comprobante de la operación y contiene la fecha de pago.

Una vez que ha recibido las facturas, el auxiliar de oficina anexa los copias que el cliente suele requerir: las copias de pedido, de entradas o partida presupuestal. Una vez completados los requisitos, programa la factura en la ruta de cobranza que corresponda al día más próximo que el cliente haya asignado para revisión, esta programación la va capturando por día en el sistema y físicamente la archiva por fecha en la ruta del gestor que le corresponda. El gestor de cobranza revisa su ruta impresa y la coteja contra la documentación, cerciorándose que el día es el correcto para efectuar el trámite, los gestores reciben muy temprano su ruta para diseñar por si mismos la secuencia de sus visitas, calculando las distancia y los tiempos, este listado de documentos se convierte en reporte de cobranza por la tarde.

En esta actividad no puede fijarse un tiempo específico ya que por lo regular el cliente tiene asignados un día a la semana con un horario específico, por ejemplo: puede establecer que solo recibe a revisión los días lunes de 10 a 14 horas, la mayoría dirán que el viernes de 16.00 a 18.00 horas se efectúa el trámite de revisión y pago, otros más indican que solo reciben a revisión los días 5 y 20 de cada mes, las oficinas de gobierno requieren su información en disquetes con formatos especiales y suelen solicitar hasta 17 copias de facturas, remisiones, pedidos y licitación, también requieren de 6 a 8 sellos de diferentes departamentos y direcciones.

El gestor al regresar los documentos no cobrados, los contra-recibos de las facturas que entraron a revisión o las facturas con las constancias de entrega por las que no se pudo efectuar el trámite de revisión, se los entrega al auxiliar de oficina o a la analista de su sector, explicando las particularidades de sus trámites, los documentos se guardan reprogramándolos para una nueva fecha.

- Actividad 6. Se presenta a cobrar el cheque que cubre la factura. El gestor de cobranza se presenta a recoger los cheques de los clientes de acuerdo a su ruta, el día y hora señalada por el cliente para pago a proveedores: en caso de no obtener el pago trata de investigar la razón y lo reporta a las oficinas al analista del sector que le corresponde.
- Actividad 7. Se elabora el reporte diario de cobranza. Este reporte contiene el nombre del cliente, número de factura, número de contra-recibo e importe de cada factura, se anota el número de cheque y el importe total en cada una de las facturas que comprende el pago, poniendo notas en caso de diferencias, descuentos, bonificaciones o devoluciones que el cliente se haya descontado.
- Actividad 8. Se entrega el reporte y los cheques a tesorería. El original del reporte de cobranza es guardado en forma consecutiva en el departamento de crédito y cobranza: una copia con los cheques es entregada a la caja por el gestor de cobranza diariamente. Antes de retirarse, la cajera recibe los cheques y firma el original del reporte.
- Actividad 9. Se deposita el cheque en las cuentas bancarias. Todos los días por la mañana, la cajera envía los depósitos al banco por servicio de mensajería de custodia de valores.
- Actividad 10. Se captura el pago de la factura en el sistema. Una vez recibidos los cobros por la cajera, el gestor de cobranza captura en el sistema los pagos a las facturas, esta es una de las actividades del gestor. no se puede posponer ya que el estado de cuenta de cada cliente debe estar al día. El auxiliar de crédito, al validar la captura de los cobros, emite la póliza de ingresos entregando una copia y el original a la caja para que le anexen las fichas de deposito y lo turnen a contabilidad. Se conserva una copia de la póliza de ingresos en el departamento de crédito y cobranzas.
-



Las actividades del ciclo de cobranzas en el diagrama se definirían de la siguiente manera:

1. Se recibe un **Pedido**.
2. Se elabora **Factura**.
3. Se **Entrega** la mercancía.
4. Se recibe **Evidencia** de entrega.
5. Se presenta a **Revisión**.
6. Se recibe **Cobro**.
7. Se elabora Reporte de **Cobranza**.
8. Recibe **Tesorería**.
9. Se efectúa el **Deposito** de los cobros.
10. Se captura el **Registro** contable.

Secuencia Operativa. Una vez conocidas las actividades y los departamento relacionados, se puede elaborar un diagrama de flujo de la cobranza que muestre al responsable y sus actividades; esto es con la finalidad de que cada empleado tenga perfectamente claro su papel. responsabilidad y pueda visualizar rápidamente el proceso íntegro de la cobranza y la importancia de su actuación.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Inicia Proceso • Servicio a clientes (ventas) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibe pedido del cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Facturación (ventas) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verifica existencias para cubrir el pedido, situación del cliente y elabora la factura y manda su impresión.
<ul style="list-style-type: none"> • Distribución 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envía al cliente la mercancía con la factura original ▪ Recaba documentos, sellos y firmas necesarios para el cobro. Envía documentación a crédito y cobranzas.
<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de Crédito y Cobranzas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibe las facturas y otros documentos de distribución, si son correctos, si no, los regresa ▪ Archiva factura lista para revisión según la fecha en que se realizará el trámite. ▪ Incluye la factura en la ruta de cobranza de la fecha programada ▪ Archiva "copia original" de la factura, en el consecutivo.
<ul style="list-style-type: none"> • Gestor de cobranza 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibe la ruta de cobranza con la documentación cobrable o a revisión. Elabora el itinerario de su ruta ▪ Entrega facturas a revisión a cambio del contra-recibo o recoge cheques por las facturas pagadas ▪ Regresa documentos para que se reprogramen
<ul style="list-style-type: none"> • Gestor de cobranza 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elabora el reporte diario de cobranza asignando los cheques a las facturas pagadas. ▪ Captura en el sistema los pagos de los clientes ▪ Entrega los cheques a la Caja (tesorería)
<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de Crédito y Cobranzas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibe reporte diario de cobranza sellado por la caja de que ha recibido los cheques ▪ Valida la captura en el sistema de los pagos de los clientes imprime póliza de ingresos con original y copia a tesorería. ▪ Conserva una copia de la póliza de ingresos en su consecutivo. ▪ Archiva copia del reporte de cobranza.

Distribución y ventas.

Como ya habíamos comentado en el capítulo II de la Organización, para la mayoría de las organizaciones el área más importante es **Ventas** ya que se considera el punto de partida para que la empresa inicie el ciclo operativo. En las ventas se basa la producción, la administración y se proyecta el crecimiento y los presupuestos.

“La venta es un intercambio de bienes (la mercancía) y servicios (la atención, la entrega oportuna, el cumplimiento de sus normas de revisión y pago, entre otros), a cambio de un precio.”² “Las nuevas teorías de mercadotecnia nos indican que ya no es suficiente producir un producto para después mirar al derredor para ver cómo puede venderse; ahora, se empieza con el cliente potencial, se planea y se produce lo que este quiere, de este modo se diseñan las actividades de fabricación para dar satisfacción al cliente.” “Antiguamente la venta se enfocaba a las necesidades de la empresa vendedora; en los tiempos modernos el foco está en las necesidades del consumidor, este concepto de mercadotecnia esta atento a las necesidades de sus clientes existentes y potenciales, crea productos y servicios para satisfacerlas, así logra las metas de la organización y la obtención de utilidades a partir de tener clientes plenamente satisfechos, para ello requiere el cumplimiento de cuatro metas principales:

- Planeación de Productos. Calidad absoluta y modernidad.
- Precios. Justos, que el sacrificio económico sea proporcional a la satisfacción por el producto.
- Distribución Física. Que el cliente esté plenamente seguro que recibirá el producto en el plazo exacto y en perfectas condiciones.
- Promoción y publicidad. Que el producto cumple y se ajusta a las expectativas que fueron difundidas con anticipación, que no son exageradas o no se ajustan a la verdad. En este caso las fichas técnicas de los medicamentos son el principal promotor que el cliente tiene para ver si se ajusta a las propiedades enunciadas.”³

Lo anterior redundará en menos devoluciones, reclamaciones o rechazos por insatisfacción del cliente, situaciones que entorpecen la labor de cobranza.

También se ha mencionado la relación con el área de Producción, que tienen a su cargo los almacenes y la distribución; su actuación es muy importante para la cobranza por virtud de que solamente con los documentos fehacientes y comprobatorios de que el cliente ha recibido la mercancía, podrá lograr la recuperación de las ventas a crédito, en muchas ocasiones la relación, el contacto, la comunicación con este departamento es vigilada muy de cerca ya que al momento de terminar la actividad de distribución, inicia la gestión de cobranza.

Los departamentos de Facturación y Servicio a Clientes son dos eslabones más que se unen para evitar errores, refacturaciones, envíos incorrectos o mercancía no pedida, por ello, crédito y

² Parkinson, Rustomji, Vieira. Manual de Mercadotecnia. Editorial Diana. México, 1994

³ Parkinson, Rustomji, Vieira. Manual de Mercadotecnia. Editorial Diana. México, 1994

cobranzas está en estrecho contacto; manejando conjuntamente la base de datos del sistema para que la información del cliente, sus datos básicos además de domicilio fiscal, domicilio de bodegas o almacén de recepción, estén correctamente cargados y su límite de crédito actualizado en el sistema.

Su relación con Tesorería es indiscutible; puesto que le provee el efectivo necesario para la operación de la empresa. Hasta el momento en que la caja recibe los cheques puede registrar la cobranza y dar de baja las facturas pagadas, solo hasta este punto se termina el ciclo de la cobranza y el departamento termina con la gestión de recuperación de la cartera.

Clasificación de las Cuentas por Cobrar

Para facilitar la administración de la cartera, el control y los pronósticos es necesario segmentar las cuentas por cobrar de acuerdo a como se ha organizado nuestro departamento estos pueden ser dos grandes sectores, Gobierno y Privado, a su vez el sector privado se divide en cuatro grupos que son: Mayoristas o Distribuidores; Hospitales o Sanatorios; Farmacias, Droguerías o Boticas y Diversos. Esta clasificación se hace considerando características de consumo, condiciones de pago, límites de crédito, segmento de mercado que abarca y patrones similares de comportamiento de los clientes.

Presentaremos un breve esquema de cada grupo estratificándolos por un dígito o letra que indicará importancia o prioridad:

- **Gobierno (1).** Este sector es privilegiado, son cuentas que se les puede denominar “automáticas” porque realmente no requieren de autorizaciones, evaluaciones e investigaciones de crédito, consecuentemente no es necesaria la autorización por atrasos en el pago o por exceder su límite de crédito ya que tanto el plazo como el monto de crédito, son ilimitados. Al contrario de lo que se cree, estas cuentas deben ser vigiladas en forma extrema los trámites que este sector requiere son muy precisos; los formatos, las firmas, los sellos, los pedidos, la partida presupuestal, las relaciones para presentar a revisión, la información en discos o los tiempos de presentación deben ser exactos, de acuerdo a su normatividad.
- **Mayoristas o Distribuidores (2).** A las cuentas pertenecientes a este grupo les podríamos llamar “semi-automáticas” . Estas son las empresas que se dedican a la distribución de medicamentos, material quirúrgico, aparatos y reactivos, entre otros, suelen ser negocios grandes, ubicados a lo largo de la República Mexicana. En cada región se dedican a venderle a los gobiernos locales, a hospitales medianos y pequeños, a minoristas o a las grandes cadenas de farmacias. Se puede decir que este tipo de cliente es el que implica mayor riesgo para nuestra organización, ya que sus consumos suelen ser los más altos en el sector privado, compran grandes volúmenes y sus precios son muy rebajados, continuamente sus límites de crédito suelen ser insuficientes en el corto plazo, porque sus

consumos son muy altos y muy constantes. Los límites de crédito pueden fijarse hasta en un millón de pesos y el plazo de pago oscila entre 30 y 45 días, por ello es necesario que se trabaje a base de contratos que se renueven cada año y que sean soportados por una garantía real o sean avalados por personas físicas o morales de reconocida solvencia. Estos clientes son especiales, sus cuentas deben ser atendidas y vigiladas en forma estrecha, las operaciones importantes serán diseñadas y “cerradas” por los gerentes de ventas, crédito y departamento legal.

- **Hospitales o Sanatorios (3).** Estas cuentas no son automáticas ya que incluyen negocios de diferentes tamaños que no tienen un patrón de actuación en cuanto a su comportamiento de políticas de pago, por ello es común que se retrasen, aún los grandes hospitales tienen una organización regular, a pesar de que estos negocios no dan crédito a sus pacientes y no habría motivo de retraso en el pago, porque generalmente cobran al contado, no suelen darle cauce a la documentación en forma automática, no tienen controles estrictos de existencias y suministros de mercancía, ni control de papelería, como pedidos, entradas, autorizaciones, sellos, firmas, etcétera.

Sus límites de crédito deben ser controlados, sus consumos no son muy altos pero si son constantes. Los límites de crédito deben ser vigilados estrechamente, no es recomendable asignar límites arriba de \$300,000; en forma especial podrían autorizarse cantidades mayores para los hospitales cinco estrellas con conocimiento y autorización de los directores de ambas empresas.

El plazo de pago puede oscilar entre 15 y 30 días; es indispensable que se trabaje a base de contratos muy bien delineados en el aspecto legal, que se renueven cada seis meses, esto debido a que la mayoría de estos negocios no aceptan otorgar una garantía real o ser avalados por terceros. Estos clientes son atendidos rápidamente y las cuentas son vigiladas en forma rutinaria por los analistas y supervisores de ventas y cobranzas, en ocasiones sus pedidos son detenidos por cobranza vencida, porque excede el límite de crédito, porque no ha actualizado la información de la empresa o porque no ha renovado su contrato, por ello es necesario negociar el trámite pendiente, antes de seguir surtiendo mercancía.

- **Farmacias, Droguerías o Boticas (4).** Estas cuentas corresponden a los negocios pequeños y medianos, las grandes cadenas de farmacias se surten a través de los mayoristas y distribuidores que aceptan las operaciones “hormiga”, que consisten en vender cantidades menores en ocasiones hasta dos o tres veces al día y cobrar al contado, en efectivo, en cada viaje. Las farmacias que nos compran directamente tienen que cubrir un mínimo de consumo mensual, su límite de crédito es controlado y el plazo de pago va de 8 a 15 días; requieren de garantía o aval para poder venderles, el gestor de cobranza que tiene contacto directo con estos negocios se encarga de observarlas y vigilarlas ya que cierran y

abren negocios con relativa facilidad. Resulta conveniente (siempre que el estado región o zona lo permita), cederle este cliente al mayorista o distribuidor.

- **Diversos (5).** Estas cuentas corresponden a los negocios grandes y pequeños cuyo giro comercial no es únicamente farmacéutico, por ello el consumo de nuestros productos no es relevante, pueden ser tiendas de autoservicio de grandes cadenas como Gigante o Comercial Mexicana, o medianas como Superama y Sumesa o pequeños como Tiendas Oxo y Súper Siete; también suelen ser negocios pequeños como las tiendas de provincia que venden gran diversidad de productos o las clínicas de descanso, de podología, de belleza y cirugía estética.

Sus límites de crédito son variables dependiendo del tamaño del negocio del cliente, deben ser vigilados muy estrechamente. El plazo de pago tampoco suele ser estable ya que las grandes cadenas demoran su pago. Son conocidos como clientes morosos, sin embargo el sector farmacéutico los utiliza como medio de promoción para dar a conocer los nuevos productos o vender los productos genéricos que no necesitan prescripción médica, en general los laboratorios tratan de desalentar las ventas a las grandes cadenas ya que no desplazan grandes cantidades y en ocasiones complican los procedimientos casi tanto como el sector gobierno.

En los negocios pequeños la venta será al contado o a 8 días de plazo, también estos clientes deben vigilados principalmente por el gestor (quién debe observar o escuchar a sus colegas si hay posibilidad de cambio de domicilio, o movimientos de renovación o mercancía escasa o nula, problemas de pago, etcétera) y después por el contacto constante del analista. Regularmente sus pedidos son detenidos por cobranza vencida, porque excede el límite de crédito, no tiene un aval vigente o porque no ha renovado su contrato.

Políticas de cobranza.

Siguiendo la línea de congruencia respecto a las políticas de crédito y dado que se trata del mismo departamento “Crédito y cobranzas”, las políticas de cobranza deben estar contenidas en el “Manual de control interno”, deben constar por escrito, deben garantizar igualdad en situaciones generales y estas serán una base permanente de criterios para resolver situaciones específicas.

Resumiendo la opinión de Stephen P. Robbins en su obra Administración, Teoría y Práctica, **La Política** sirve para dar directrices para canalizar el pensamiento del administrador; es una guía para las decisiones programadas, en contraste con una regla que indica lo que se debe hacer o como un procedimiento, que señala una serie de pasos secuenciales para ejecutar un proceso: estas dos herramientas las aplican los administradores cuando confrontan un problema bien estructurado, son simples de seguir y garantizan consistencia, se puede decir que son normas de disciplina y se pueden sancionar en forma justa.

En contraste con lo anterior, la política establece parámetros de acción, requiere de juicio e interpretación, por ejemplo: “el personal dedicado a la cobranza debe desarrollar habilidades para

dejar al cliente *satisfecho*”, “presentar los documentos a revisión y cobro con la *mayor oportunidad*”, “la cobranza debe lograrse en el *menor tiempo posible*”.

Los enunciados, satisfecho, mayor oportunidad y menor tiempo posible, son términos que requieren de interpretación, que no es posible aplicar igual a todos los grupos de clientes, a todas las cuentas y a todo el personal de cobranzas dado que actúan en diferentes situaciones.

Consideramos que las políticas de cobranza deben ser divididas en dos grupos: de aplicación general y las políticas particulares, para utilizarse de acuerdo al sector o al grupo en que el cliente ha sido clasificado.

Las políticas generales tienen como objetivo principal obtener el flujo de efectivo lo antes posible al menor costo, algunas son:

Maximizar los Beneficios. El trabajo del responsable del cobro consiste en eficientar el beneficio esperado; lo mejor que puede pasar es que el cliente pague pronto, incluso antes de tiempo el total de la factura; lo peor es que no pague: todas las acciones no incluidas se ubicarán en medio de estos dos parámetros (si demoró el pago, si devolvió parte de la mercancía, si se negoció un nuevo plazo, si se cambiaron documentos, si se hicieron descuentos). En el primer caso la empresa recibe los beneficios adicionales totales de la venta menos el costo directo del producto; en el segundo caso pierde los costos y lo más doloroso es que pierde al cliente. En cada caso individual, por cada cliente, hay que sopesar las probabilidades y las alternativas de acción, es primordial negociar y negociar y negociar antes de perder al cliente, en segundo lugar los esfuerzos deben encaminarse a lograr arreglos que permitan por lo menos recuperar los costos,

Concentrarse en las cuentas de cobro importantes. No se empleará el mismo esfuerzo en la tramitación, análisis y depuración de cuentas de los clientes de nivel 1 y 2, que en los de nivel 4 por ejemplo, esto permitirá no tomar decisiones en cada operación, solamente se centrará en la pronta recuperación de las operaciones de importancia relevante, lo que no significa que se ignoren las demás cuentas: quiere decir que el esfuerzo, dedicación y cuidado sea proporcional al importe de las facturas; a mayor importe mayor atención; a menor importe menos tiempo y menos atención. En ocasiones, cuando los recursos sean escasos (falta de tiempo, cierres de mes, vacaciones del personal, presupuestos, cierres de ejercicio, etcétera), los esfuerzos desde el gerente hasta el gestor deberán tomar la decisión de dedicarse a las cuentas de mayor importancia.

Visión a Futuro. El encargado de la cobranza debe conocer a su cliente, sus costumbres, sus políticas y sus procedimientos, de tal forma que si el sistema llega a bloquear un pedido de un cliente que rara vez tiene problemas, que aprovecha descuentos por pronto pago, es puntual en sus pagos y consumos y su comportamiento se sale del patrón de actuación que acostumbra, el analista debe actuar en forma inmediata, con responsabilidad y diligencia, primero liberando sus pedidos, en segundo término revisando los registros y la actuación del departamento porque puede haber errores u omisiones; por último habrá que comunicarse con el cliente para mostrar solidaridad o

ponerse a sus órdenes ya que puede estar sufriendo un quebranto inesperado, tal como un robo, huelga, incendio, accidente o fallecimiento de alguien cercano.

Las políticas particulares tienen como objetivo principal obtener el flujo de efectivo lo antes posible, siguiendo los procedimientos que el cliente ha establecido, evitando los errores de documentación, de programación de fechas, de incumplimiento de horarios o desconocimiento de lugares asignados para trámites de revisión o cobro. Algunas políticas aplicables a los diferentes sectores son:

Gobierno. Existen muchas empresas químico-farmacéuticas que rehúsan venderle al gobierno, algunas empresas medianas y pequeñas han ido a la quiebra, debido al desconocimiento de los trámites para la venta y la cobranza al sector gobierno, de tal suerte que en nuestra empresa, si las cuentas de este sector presentan un retraso en la cobranza durante el año calendario, suele ser porque nuestro personal no ha cumplido cabalmente con su trabajo. El auxiliar de oficina, el analista y el mismo gerente deben monitorear el sistema, “checando” los pedidos que están entrando y la facturación que se está procesando diariamente, varias veces al día con el fin de activar el dispositivo de recopilar copias de facturas y documentación necesaria para cuando el área de distribución nos entregue la factura por la mercancía recibida por el cliente ya se tenga el mayor avance posible en cuanto al papeleo necesario para su cobro.

Las diferentes instituciones como: Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Instituto de Seguridad Social al Servicio del Estado (ISSSTE), Instituto de Seguridad Social de Petróleos Mexicanos (PEMEX), Hospitales de la Secretaría de Salubridad y Asistencia y las diferentes instituciones de los estados, tienen implementados sus sistemas de pago en forma metódica, muy similar entre ellas, es así que su comportamiento es muy predecible durante los primeros diez u once meses del año, al finalizar el año el presupuesto se les agota y no se podrá cobrar ninguna mercancía entregada, hasta el próximo año, para ello habrá que emitir nuevas facturas, obtener nuevos sellos, firmas, pedidos, entradas, etcétera. Habrá que empezar de cero y esperar a que el pago se vuelva a programar en los primeros meses del año próximo; para ello es conveniente completar las licitaciones, agilizar la entrega de los pedidos del año y tramitar todas las facturas de gobierno antes del mes de noviembre.

Mayoristas o Distribuidores. Es indispensable la comunicación constante con este cliente, su administración y sus finanzas son muy buenas y si se retrasan en los pagos es porque el proveedor lo permite, es decir, que este tipo de cliente suele negociar frecuentemente promociones y descuentos por pronto pago, siempre y cuando sus procedimientos de entrega, presentación de documentación y gestión de cobro, se hagan correctamente. Al igual que en las ventas a gobierno, el auxiliar de oficina y el analista deben verificar diariamente desde que aparece un pedido en el sistema para agilizar los trámites y programar la recuperación de la factura.

Hospitales o Sanatorios. En este sector debe vigilarse la relación con el personal de compras para cumplir los pedidos en forma exacta, los sellos firmas y formatos, asimismo la relación con el

personal de cuentas por pagar y las cajas ya que es un sector que se maneja a base de relaciones y requisitos para lograr el pago oportuno. Por ello el gerente, analista y gestor de cobranza, deberán cuidar la comunicación y la relación con sus contactos, pertenecientes al hospital o sanatorio.

Farmacias y Diversos. Este sector es el de menor importancia y no requiere de muchos tramites, documentación, exactitud de días y horarios, pero al igual que en los anteriores es necesaria una buena relación para poder solicitar “favores”, como pasar en días y horarios diferentes para efectuar trámites de revisión y cobro, sin embargo, cuando se trata de los autoservicios grandes y medianos, habrá que cumplir con su normatividad y con la documentación que la solicitan en tiempo y forma. Estos son conocidos en el medio como clientes morosos que exigen o se “toman” hasta 90 días para generar el pago.

Métodos y procedimientos de cobranza

Los laboratorios o empresas farmacéuticas, han implementado algunas alternativas para recuperar la cartera, dentro de ellas el diseño tradicional o de cobranza directa, sigue imperando en la mayoría de los casos pero los clientes pueden elegir el medio que mejor se ajuste al diseño de sus empresas, a continuación se describen los más comunes:

Cobranza directa. Este es el método tradicional, en el cual el gestor se presenta dentro del horario establecido, con los documentos que contienen los requisitos requeridos en forma conjunta con la factura, en el domicilio, lugar, departamento o ventanilla asignados por el cliente para el tramite de revisión, por los cuales se recibe un “contra-recibo” que contiene el número de factura, el importe, la fecha de recibo y la fecha de pago. Transcurrido el plazo para el pago, el gestor de cobranza se presenta en el mismo lugar o en aquel que se haya establecido para la entrega de cheques, y recibe estos a cambio de la entrega del contra-recibo. Este proceso de cobranza sigue siendo operado por el 60% de los clientes.

Transferencias Electrónicas. El 15% de los clientes liquidan sus cuentas por transferencia de fondos a través de sistemas de computo por medio de la red, en la zona periférica y en las grandes ciudades del país, es necesario cumplir el trámite de revisión en las condiciones señaladas en el párrafo anterior, en los estados y ciudades del interior de la República Mexicana, el trámite de revisión se hace enviando los documentos de entrega o de envío de la mercancía por mensajería, por este mismo o a través del servicio postal. Únicamente hasta que se ha identificado el pago y este ha quedado firme, la factura original es remitida al cliente a través del servicio de mensajería o correo certificado para conservar un comprobante de que el documento fue recibido.

Transferencias Bancarias. Se puede decir que el procedimiento es prácticamente igual al anterior, con la diferencia de que el cliente se presenta a la institución bancaria y deposita en fichas especiales que contienen una clave del cliente, un dígito verificador especial para la cuenta, y el empleado bancario debe anotar en la “referencia” hasta un determinado número de facturas. En algunas ocasiones el cliente se demora en la entrega o envío de las fichas de depósito, para agilizar

la captura a su cuenta, envía por fax la copia de dicha ficha al entregar a cobranza a Tesorería, esta se encarga de localizar el deposito en las cuentas bancarias para darle validez. Estas operaciones representan un 20% del total de la cobranza.

Utilización de otros medios. Algunos clientes, sobre todo los foráneos, que se ubican en provincias en las cuales los servicios bancarios o de mensajería se encuentran lejos o no operan eficientemente o no les gustan, prefieren mandar giros postales, cheques por mensajería y hasta cheques por correo, afortunadamente este procedimiento lo usan menos del 5% del total de los clientes.

Se tiene prohibido por normas de control interno y por las leyes fiscales, recibir dinero en efectivo por el pago de facturas, excepto los clientes ocasionales que compran algún producto urgente en las instalaciones de la empresa, lo cual no llega ni al 0.1% de las ventas.

El control.

“El control puede definirse como el proceso de monitoreo de las actividades para asegurar que se cumplan como fue planeado y de corrección de cualquier desviación significativa. Todos los administradores deben participar en la función del control, aun cuando sus unidades se desempeñen conforme a lo planeado, porque no sabrán que lo hacen hasta que hayan evaluado que las actividades se han hecho y comparado con el estándar deseado. El criterio de un sistema efectivo de control, es la medida en que crea congruencia de metas; si un sistema de control lleva algunas veces a la congruencia de metas y otras al conflicto de metas, es ineficaz”.⁴

Proceso de control

El proceso de control es importante porque verifica que los objetivos sean cumplidos conforme a lo planeado y asegura que no se abuse de la autoridad delegada, consta de tres etapas:

- 1) **Medición** del desempeño real, aquí es importante definir que medimos y como lo medimos.
- 2) **Comparación** del desempeño real con el estandar, los estándares se derivan de los objetivos, se desarrollan con antelación en función de la planeación o presupuesto.
- 3) **Acción administrativa**, los administradores pueden escoger entre tres cursos de acción: **pueden no hacer nada**, si se esta logrando el estándar o si la varianza es aceptable; **pueden corregir el desempeño real** (se explica con amplitud en el siguiente párrafo) o **pueden revisar el estándar**; en ocasiones la meta puede ser demasiado alta o demasiado baja, es posible que el estándar deba corregirse, lo cual debe ser analizado minuciosamente.

Recordemos que los estándares fueron fijados con bases y estudios muy analíticos, casi científicos y que en su momento fueron aprobados por gerentes, administrativos y la alta dirección. En los laboratorios internacionales sirvieron de base para los presupuestos del consorcio y sus resultados han sido consolidados en estados financieros a nivel mundial, por ello si se considera que el estandar es realista, debe mantenerse el objetivo y explicar a los empleados que no es un

⁴ Rodríguez Valencia, J. Organización Contable y Administrativa de las Empresas. Editorial ECASA. México, 1994

problema de fijación de metas, es un problema de desempeño y ellos tienen que sugerir acciones correctivas o de mejora para convertir las expectativas en realidad.

Estándares de desempeño.

En un breve extracto del maestro Stephan Robbins, en su obra Administración, Teoría y Práctica nos dice que los gerentes y los administradores logran sus metas a través y con la ayuda de otras personas; controlando la conducta de sus empleados, aumentan la probabilidad de que los objetivos se logren, este control se hace formalmente a través de la evaluación del desempeño; esta compara los estándares absolutos, los relativos y los objetivos. Si el desempeño del empleado es satisfactorio, debe ser premiado para reforzar y mantener tal conducta, si es insatisfactorio y el empleado es capaz de hacer bien el trabajo, entonces se debe buscar incrementar la motivación o llevar a cabo un correctivo disciplinario, es preferible que todos estos premios y sanciones se encuentren claramente delineados para todos los empleados ya sea dentro del manual de control interno o platicados e informados en presencia del grupo de trabajadores.

“El proceso disciplinario se compone de cuatro pasos: Advertencia oral, advertencia escrita, suspensión y despido. Dependiendo de la gravedad de la desviación del comportamiento en muchas ocasiones con la primera advertencia **se corrige el desempeño real** detectado en el proceso de control. Una forma de prevenir desviaciones graves en el comportamiento, o desempeño real, es cumpliendo con procesos eficaces de selección (ajuste a los perfiles y descripción de puestos), que el empleado acepte la cultura de la organización, un alto grado de formalidad y capacitación y entrenamiento del empleado.”⁵

El Control de la Información.

Sistemas de Información Administrativa (SIA)

De su obra de Administración, Teoría y Práctica, del maestro Robbins, hemos extraído que para mantener el control se desarrollan “sistemas de información administrativa”, no es necesario que sean complicados y que se invierta en equipos de cómputo y software costosos; en términos simples, estos son sistemas formales que proveen a los gerentes de información oportuna para la toma de decisiones, tampoco es necesario que sea un solo sistema integrado; pueden ser varios de acuerdo a las diferentes necesidades de información, por ejemplo puede ser un informe diario de la cobranza de los cinco sectores o un informe mensual de los días cartera del grupo de los mayoristas y distribuidores.

Un sistema de información será efectivo para el control, si es exacto, oportuno, económico, flexible, entendible, alcanzable y sugiere acciones correctivas. Cuando no se vigila que el sistema de control contenga estas cualidades, pueden convertirse en disfuncionales, lo cual puede estimular a la gente a “verse bien” en criterios de control y no obstante, ignorar otras medidas importantes de

⁵ Robbins Stephen P. Administración, Teoría y Práctica, Prentice Hall. México, 1997.

desempeño, manipulando los datos de control para reducir las variaciones del estándar. Por ejemplo: si se permitiera la captura de los cobros antes de entregar la cobranza a tesorería y esta otorgara su visto bueno a la póliza de ingresos y la analista asintiera con su firma que ha validado la captura (que se aplicaron los pagos al cliente correcto y a la factura correcta). Sin estos controles, podrían existir cheques no cobrados o aplicarse los pagos a clientes y facturas que tienen gran atraso, el reporte de “días cartera” por cliente se “vería” mejor y el empleado sería bien calificado.

Sistema de Información administrativa para la cobranza

Para este departamento un sistema de información administrativa (cuyo objetivo es optimizar el proceso de cobranza), es un conjunto integrado por: procedimientos, equipo de computo (hardware) suficiente de acuerdo al personal, diseño de programas (software) integrados a la operación total de la empresa; conformación y seguimiento de políticas, generación de reportes y su difusión y para finalizar planes de acción, todos ellos ordenados de una forma lógica, de tal manera que al ser aplicados por los integrantes del departamento, realicen y controlen eficaz y eficientemente todas las actividades inherentes al proceso de cobranza. Su objetivo es alcanzar las metas que han sido cuantificadas claramente en valores y en días.

Existen algunos otros objetivos como la organización de la documentación en cuanto a su guarda y custodia en lugares seguros: otros, como depuración de cuentas, elaboración de notas de crédito por descuentos o entrega de estados de cuenta oportunamente.

El administrador o gerente del departamento se apoya en los sistemas que ya existían o que el mismo ha diseñado, para tomar decisiones involucrando a las personas, los equipos, las políticas, los datos y la información necesaria. Dentro de un esquema de mejora continua, estos sistemas le generan muchos beneficios, entre otros: Mayor capacidad de proceso, mejor control sobre los procesos, generar una comunicación sana, mejora la supervisión y control de costos, mayor calidad en la información que genera el departamento, al tomar decisiones muy oportunas se generan menos riesgos de pérdidas.

En la actualidad y en forma lógica, los sistemas administrativos no se pueden concebir sin la existencia de las computadoras, estos diseños incluirán bases de datos flexibles que ahorrarán tiempo de respuesta y espacio de almacenamiento, estos sistemas de información deben contener módulos que administren los procesos indispensables, estos pueden ser:

Catálogos Generales. En estos se guarda la información relativa a los datos de identificación de clientes, su dirección, teléfonos, el domicilio fiscal, el domicilio de entrega de mercancías, oficinas, su registro federal de contribuyentes, personas de enlace de los departamentos clave, la categoría en la que se ubica (gobierno, mayorista, etcétera), su límite de crédito, sus condiciones de pago, el historial de ventas de los últimos catorce meses (borrando automáticamente los anteriores a este plazo), su historial de pagos del mismo periodo y en general la mayor cantidad de información útil y recurrente para el departamento.

Procesos. Estos serán actualizados en línea con otros departamentos, por ejemplo: que el proceso de venta se enlace con la facturación, con la distribución, que dé de baja de mercancías en los almacenes y pólizas de contabilidad, que con su registro generen el estado de cuenta.

Módulo de cálculos. El sistema puede contemplar la generación periódica de intereses, recargos, descuentos o bonificaciones que se activan por claves especiales cargadas en su catálogo general.

Módulo de servicios. Se pueden dar opciones como pagar por transferencias bancarias en cuentas de cheques, cargos periódicos automáticos en línea, envío de listas de precio, cargo a tarjetas de crédito generación de estados de cuenta.

Módulo de movimientos restringidos. En este se permite hacer modificaciones al límite de crédito, actualizar la situación financiera del cliente y solo lo pueden modificar ejecutivos o personal que tiene la autorización para los cambios.

Módulo de carga y descarga de adeudos. Permite cargar en la cuenta del cliente (además de las facturas que se hacen en línea), los cheques devueltos, los títulos de crédito cuando se ha documentado el saldo, las notas de cargo por diferentes conceptos, también permite descargar de la cuenta del cliente (además de los cobros que se hacen en línea), los pagos por cheques devueltos, los pagos de notas de cargo, las notas de crédito por descuentos por pronto pago o cualquier tipo de corrección autorizada.

Módulo de reportes. Se podrán generar los estados de cuenta del cliente, el total de ventas, el total de cobros, antigüedad de saldos por factura, días empleados en la revisión (por factura) total acumulado de cobranza, todos ellos podrán ser manipulados en cuanto al periodo que se requiere, lo que va del presente mes, del último trimestre o del año.

Adicional al sistema de computo, el departamento de crédito debe contar con aparatos telefónicos, faxes, correos electrónicos que identifiquen al cliente por número y por nombre, de manera que al momento de descolgar la bocina los trabajadores de crédito saluden en forma personal al cliente y ubiquen con quien están hablando para “llamar” la cuenta (que se encuentra al día) en la computadora y tener el estado de cuenta a la vista para hablar con el cliente.

Los sistemas de información constituyen una de las herramientas más poderosas de la cobranza, algunos sistemas tales como BPC’s, J.D. Edwards ó Adam resultan muy costosos, sin embargo con una sola cobranza oportuna de varios millones se puede recuperar la inversión.

Herramientas de cobranza

Hemos hablado ya de algunos sistemas que sirven para administrar la cartera, específicamente hablaremos de las herramientas que ayudan a lograr que el cliente pague. El poseer la habilidad de motivar a los deudores que se atrasan a pagar sus cuentas es un “Don”, una virtud que implica un proceso delicado, el personal de cobranza como ya se dijo en el Capítulo II de la Organización, debe poseer ciertas características como paciencia, carisma, criterio o don de convencimiento, que

“muevan” al cliente a pagar: siempre se le hará sentir a este que efectuar los pagos puntualmente o mejor aún, con descuentos por pagos anticipados lo tendrá como un cliente preferente.

La política de cobranza se delinea, como ya se hizo en apartados anteriores, mediante una ruta crítica. El empleado del departamento sabe los tiempos que deben transcurrir entre el momento en que se inicie la facturación, la primera actividad de cobro y el intervalo entre las actividades sucesivas para cumplir el proceso de cobranzas.

Las herramientas de cobranza deben ser utilizadas en forma secuencial, se utilizan en diferentes circunstancias, van subiendo de “tono” lentamente, dándole tiempo al cliente a reflexionar, pensar las consecuencias y actuar. El éxito de utilizar las herramientas de cobro podrá ser efectivo si se aplican en forma apropiada.

Hacer que el cliente se sienta bien, especial y único desde que se le saluda con gran gusto, es el inicio de “trabajar” la primera herramienta, la mas sencilla. Desgraciadamente durante el proceso hasta que una cuenta sea enviada al abogado, se perderán clientes valiosos que a ventas le fue muy difícil obtener.

A continuación mencionaremos las herramientas más utilizadas, se presentaran en orden de acuerdo a la frecuencia con que se emplean y las recomendaciones para su uso de forma muy breve:

Llamadas telefónicas. Esta es una comunicación en línea recta, se asegura que el mensaje llegó a la persona indicada, es conveniente ser directos, requerir una acción específica (fecha de pago) y generar una respuesta inmediata- Este medio es conciliador, podemos prevenir fechas de vencimiento, avisar adeudos recientemente vencidos y anunciar adeudos atrasados, también es conveniente llamar para agradecer el pago de una cuenta acordado y logrado por vía telefónica.

Las llamadas para cobro deben tener una secuencia amable y rápida: El saludo, la identificación, ser muy preciso (no agresivo) en el propósito de la llamada, lograr un acuerdo y la conclusión. No dar lugar a malos entendidos repitiendo las fechas, las facturas y el importe individual y total del pago el lugar y fecha en que se efectuará. En la medida de lo posible se carga en la base de datos del cliente la información de cada llamada.

Cuando no se localiza al cliente a pesar de los recados que se dejan o transcurre un espacio para anunciar que “no se encuentra”, es una mala señal, se recomienda que cada que el cliente llame a través del identificador se amplíen sus datos con los diferentes números de teléfono que posea.

Estados de cuenta. Es conveniente que cada fin de mes se envíe un estado de cuenta a cada cliente, en el que se incluyan todas las facturas pendientes de pago y los movimientos de cargo y abono a su cuenta en el último mes.

La forma de envío puede diversificarse para los clientes de los estados que no poseen medios electrónicos o enlaces por la red, se les puede enviar su estado de cuenta por correo, mensajería o fax.

Otra alternativa sería poner una página en Internet de nuestra compañía y el cliente puede consultarlo en línea mediante su clave de usuario y una contraseña especial por cliente. Una ventaja adicional de este medio es que permite que tengamos comunicación rápida con el cliente y en el caso de existir diferencias se pueden aclarar a la brevedad.

Otra herramienta para consultar su saldo y movimientos del mes, se encuentra en los sistemas telefónicos de respuesta automática, en donde se pueden hacer programas para que el sistema “dicte” al cliente la información que requiere y pueda mantenerse actualizado en cualquier momento con solo hacer una llamada telefónica y pulsar las teclas de su aparato telefónico.

Correos electrónicos, telegramas y cartas. Una forma de recordatorio de pago es a través del **correo electrónico**, por ello es muy conveniente mantener actualizadas las listas de correos electrónicos del cliente.

Existen empresas que se dedican a darle seguimiento a estos datos cuando los usuarios cambian de un correo electrónico a otro, este es un medio rápido, barato, flexible y confiable. Los mensajes enviados se almacenan en buzones de correo electrónico hasta que el destinatario los solicita o los abre su aplicación de e-mail, algunos de estos servicios notifican al usuario cuando ha recibido correos nuevos. Los mensajes pueden ser leídos, almacenados, impresos o borrados. Usualmente el envío toma unos cuantos minutos para llegar a su destino, es una manera moderna y particularmente efectiva de comunicación dentro de las empresas y personas a nivel mundial.

Las cartas cada vez se utilizan menos, esto es por lo expresado en el párrafo anterior, sin embargo para la provincia y lugares muy alejados siguen siendo una alternativa. Cuando las cartas son para solicitar adeudos vencidos, deben ir “subiendo de tono” en forma paulatina, amable y política al inicio, después, directa, formal y expresando que en caso de no recibir contestación se pasará a la siguiente instancia, es recomendable que no sean más de tres cartas.

Las cartas son un medio costoso ya que invariablemente deben ser por correo certificado para conservar una constancia de que fue recibida, generalmente el sistema tiene “cargado” el modelo de carta que se requiere, solo cambia los datos de identificación y los detalles de facturas, fechas e importe, por lo que cada carta se vuelve personal.

Los telegramas son todavía, herramientas efectivas de cobranza, el lenguaje que se utiliza es conciso y directo sin ser grosero, se utilizan cuando las gestiones de cobranza llegan a la fase de urgencia y se requieren acciones y respuestas rápidas, no tiene mayor efectividad que el correo electrónico en cuanto a rapidez y claridad, pero siempre es una medida psicológica de apremio y frecuentemente “motiva” al cliente que realmente no desea problemas, a generar el pago, al igual que las cartas sirve para los lugares alejados o los clientes que no manejan correos electrónicos.

Visitas personales. Esta es una herramienta efectiva pero sólo debe utilizarse cuando el monto del adeudo es significativo y el cliente es importante, particularmente porque se trata de continuar la relación comercial. En la medida de lo posible las visitas las realizará solo el personal de crédito y cobranzas, primero los analistas o supervisores, después el gerente. En ocasiones el cliente desea

la presencia de algún representante de ventas; para evitar triangulaciones es muy conveniente que los dos interesados se pongan de acuerdo en cuanto a líneas de acción y después se presenten juntos con el cliente.

Particularmente consideramos que los intereses de ventas son antagónicos a los de cobranzas, cuando los cobros, las devoluciones o las cuentas incobrables **no** son consideradas para el pago de comisiones de la fuerza de ventas, cuando **sí** se incluyen estas partidas en el cálculo, ambos departamentos tienen intereses comunes. Especialmente el vendedor tiene muy buenas relaciones con el cliente, ese es su trabajo, por ello no debe hacer labor de cobranza, porque el cliente lo sentirá como una agresión.

Las visitas al cliente tienen objetivos específicos, la prioridad será lograr el pago completo, si no es posible soportar la deuda con títulos de crédito que sean avalados, se buscará lograr un convenio señalando garantías para continuar relaciones comerciales, si durante la visita se percata el gerente que se corre el riesgo de quiebra, huelga o liquidación de la empresa, tratará de obtener el pago recuperando solo los costos.

En el caso de que no sea posible un convenio, el siguiente paso será turnar la cuenta a los abogados de la empresa. En caso de no tenerlos a un despacho externo.

Gestiones Legales. Esta es una medida extrema, llegar a esta fase implica perder al cliente en la mayoría de los casos, dará mejor resultado que el departamento jurídico colabore para la empresa, tienen mayor interés, disposición y se encuentran comprometidos con la misión y visión de la empresa. A criterio del abogado podrá utilizar medios como: Cobranza extrajudicial, Cobranza judicial, Juicios ejecutivos mercantiles, Juicios ordinarios mercantiles, Juicios de quiebras y suspensiones de pagos y Juicios Hipotecarios.

Manejo de herramientas estadísticas

“Las técnicas estadísticas son un conjunto de herramientas que permiten analizar el comportamiento de un proceso o actividad. Se pueden analizar las causas y el grado de responsabilidad. Las técnicas para mejorar la calidad de los procesos se pueden usar de manera independiente para analizar datos e información, para implementar acciones correctivas o preventivas para proyectos de mejora continua, o para medir el desempeño de los procesos o el cumplimiento de los objetivos.”⁶

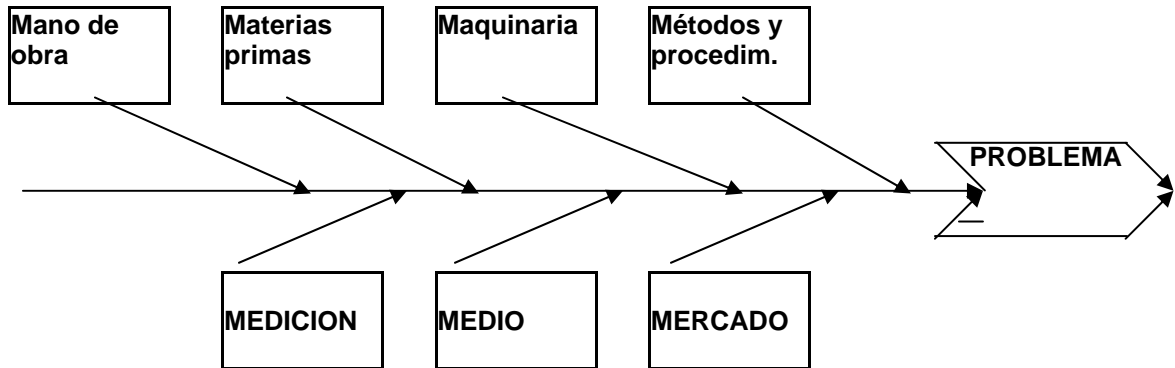
La selección de la técnica mas adecuada está en función de las necesidades de mejora de la calidad, hemos consultado obras como Contabilidad de Costos de Backer, Jacobson y Ramírez Padilla y la Administración de Costos de Hansen y Mowen, obtuvimos algunas herramientas visuales como gráficas, esquemas, presentación de estadísticas, etcétera, que se resumen a continuación:

Técnicas Estadísticas Cualitativas. La de mayor sencillez es la **Lluvia de Ideas**, es una técnica de grupo simple pero muy efectiva para generar una cantidad considerable de ideas creativas, alguien presenta el problema del departamento y el resto del personal aporta ideas de las cuales se

⁶ Hayes, Stephan. Crédito y Cobranzas, Guía Práctica, Ediciones Contables y Administrativas. México, 1994.

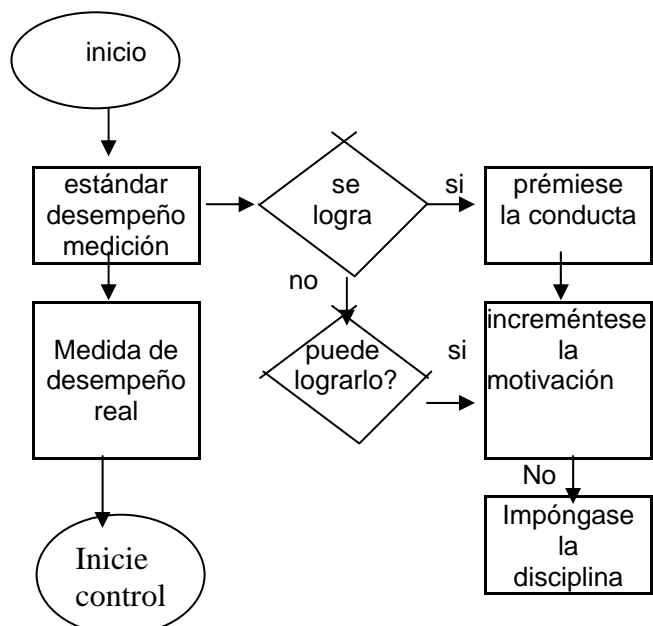
desechan algunas y se aceptan las mejores, esta es una forma de involucrar al personal en la solución de problemas.

Otra técnica sería el **Diagrama de Causa – Efecto**, también conocido como “espina de pescado” o “diagrama de Ishikawa” o las “Siete Emes (7 M’s)”, este es un método grafico que se utiliza al representar una lista de factores (causas) que podrían contribuir a una característica de calidad o a un problema (efecto):



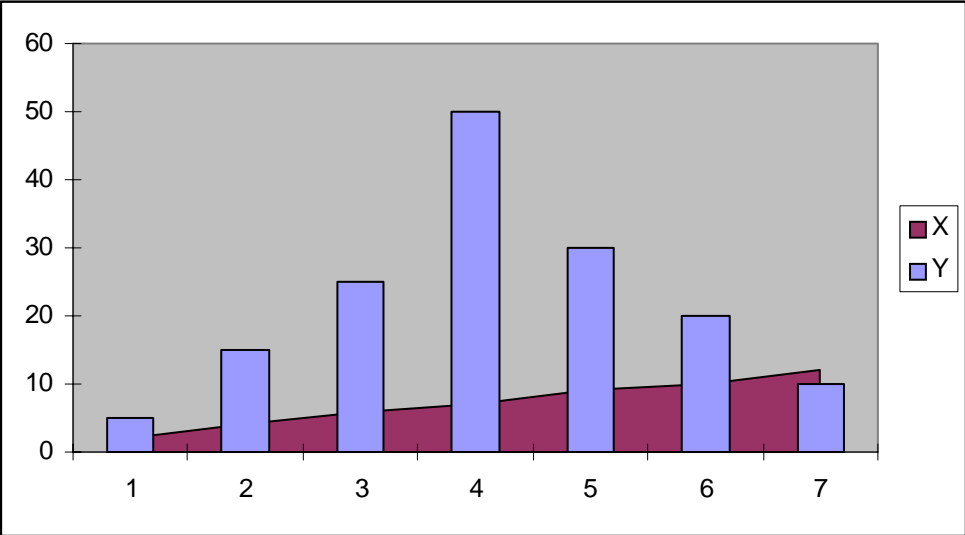
Otra técnica es la **Hoja de Verificación**, este es un formato de uso libre para recolectar datos (generalmente numéricos) de eventos definidos, durante un periodo de tiempo determinado: por ejemplo el importe de la cobranza realizada por ruta en un día de intenso trabajo en el que hay diferentes alternativas a seguir, en esta hoja pudiéramos hacer las anotaciones y ligarlo con la siguiente técnica.

Otra técnica es el **Diagrama de Flujo**, es una herramienta para representar gráficamente la secuencia de actividades a realizar para obtener un resultado.



Técnicas Estadísticas Cuantitativas. Una de las técnicas más fáciles de comprender es el Histograma que consiste en una representación gráfica de la distribución de una serie cuantitativa

de datos. Representa una grafica de barras que muestra como los valores de la misma característica, medidos en diferentes elementos, están distribuidos dentro de ciertos límites.



Cartas de Control. Es una representación gráfica que muestra el desempeño de un proceso, su variación en relación al tiempo y los límites de control dentro de los cuales está permitida dicha variación.

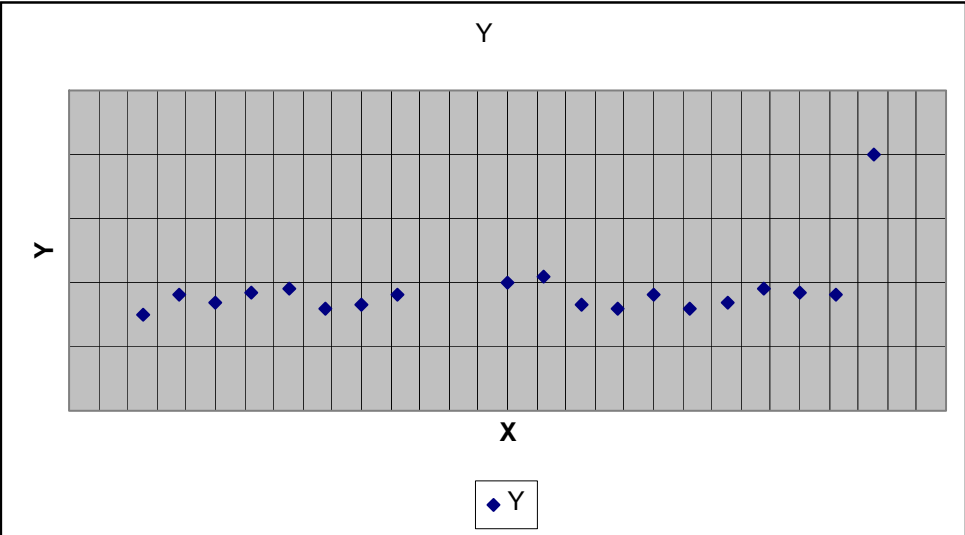
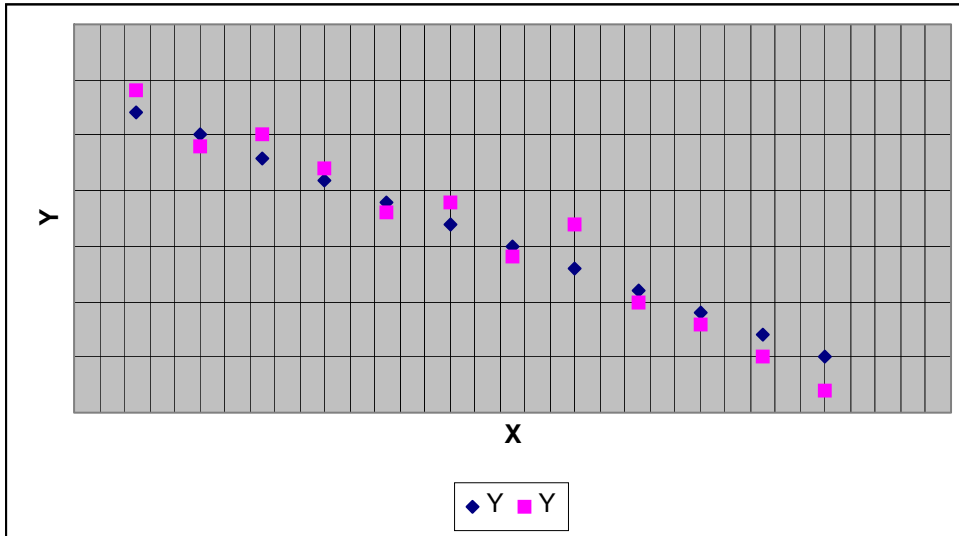
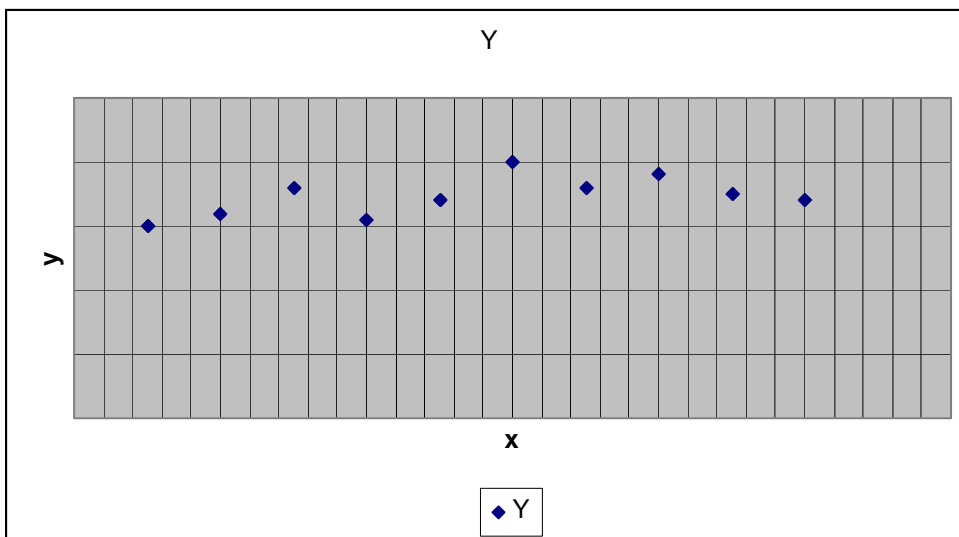


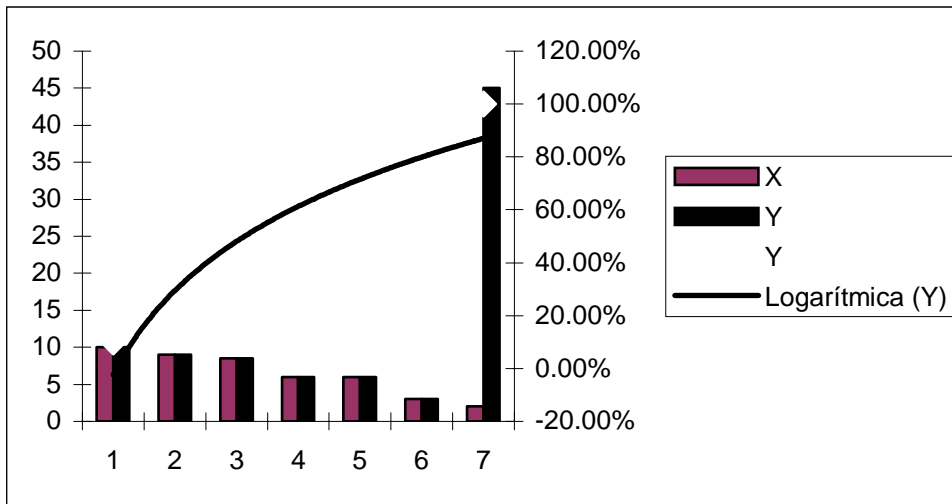
Diagrama de Dispersión. Es una representación gráfica que muestra la probabilidad de la relación de causa – efecto entre dos variables.



Gráfica Lineal. Es una carta de control que muestra la evolución y la variación de un fenómeno, parámetro, característica o variable que se modifica en el tiempo.



Gráfica de Pareto. Es una representación esquemática en forma de barras, de características, defectos y causas, ordenadas en forma descendente, comenzando con la barra mas representativa a la izquierda: el diagrama mostrara la contribución relativa de cada categoría respecto al total.



Auditorías a la cartera de clientes

Es primordial que tanto la alta dirección, la gerencia del departamento y los auditores que emiten el dictamen de estados financieros, tengan la plena seguridad y se compruebe periódicamente el grado de cumplimiento de los procedimientos establecidos para el proceso de cobranza, por ello se practican periódica y repentinamente, auditorías tanto internas como externas, que están encaminadas a detectar desviaciones a las actividades y procesos.

“Las auditorías de estados financieros que realizan los auditores externos, tienen como objetivos:”⁷

- a) Comprobar la autenticidad de los ingresos y cuentas por cobrar, así como de los descuentos y devoluciones.
- b) Comprobar la valuación de las cuentas por cobrar incluyendo el registro de las estimaciones necesarias para cuentas de dudosa recuperación, descuentos y devoluciones o reclamaciones de productos defectuosos.
- c) Determinar los gravámenes y contingencias que pudieran existir sobre la cartera, como los descuentos de documentos, la cesión de adeudos, la obtención de préstamos con garantía de las cuentas por cobrar, entre otros.
- d) Verificar que el total de los ingresos y las cuentas por cobrar estén registrados en la contabilidad, comprobando que estos corresponden a transacciones y eventos efectivamente realizados durante el periodo.
- e) Comprobar la adecuada presentación de las cuentas por cobrar y su revelación en los estados financieros.
- f) Conciliación entre el libro mayor con la suma de las cuentas de clientes.
- g) Confirmación selectiva de estados de cuentas con los clientes.
- h) Verificación de cobros posteriores a la auditoría.⁸

⁷ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, México 15ª. Edición, 2002

⁸ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, México 15ª. Edición, 2002

“En cuanto al control interno las auditorías que realizan los auditores internos, tienen como objetivos:”⁹

- a) “Comprobar la existencia de autorización y documentación de las ventas a crédito, los precios y los descuentos.
- b) Revisión de los sistemas administrativos; que se cumpla la segregación adecuada de funciones.
- c) Registro correcto en el periodo que corresponde de las facturas, embarques de clientes y notas de crédito.
- d) Control de devoluciones para asegurar que son procedentes, que están autorizadas, valuadas y registradas dentro del periodo que corresponde.
- e) Que existe vigilancia constante y efectiva sobre los vencimientos y la cobranza con base en la información sobre antigüedad de saldos.
- f) Adecuado control de las operaciones distintas como ingresos por intereses moratorios, comisiones o descuentos por pronto pago o saldos menores no recuperables.
- g) Conciliación de la suma de auxiliares contra el saldo de la cuenta de mayor de clientes y verificación física de documentos contra registros.
- h) Confirmación con el cliente de los saldos por cobrar.

- i) Adecuada custodia física de las cuentas por cobrar. El auditor se asegura que se restringe el acceso a las áreas en que se encuentran los documentos que amparan cuentas por cobrar.
- j) Arqueos periódicos y sorpresivos de los documentos de cobranza.
- k) Que el personal encargado del manejo de los documentos valor, cuente con una fianza.
- l) Procedimientos para el registro de estimaciones.
- m) Que existen autorizaciones para otorgar créditos, garantías o prenda para ceder los derechos que amparan las cuentas por cobrar.
- n) Aplicación de las herramientas para medir la cobranza para verificar que los informes mensuales son correctos.
- o) Verificación de constancias de aprobación de funcionarios responsables de autorizar operaciones extraordinarias.
- p) Verificar que la función de recepción y depósito de pagos es independiente de la función de registro.
- q) Verificar el control para clasificar físicamente y en el sistema por fecha de vencimiento, los documentos cobrables.
- r) En cuanto a los ingresos por ventas, verifica la existencia de pedidos, que existen salidas del almacén prenumeradas que son congruentes con las facturas. Se verifica que el control de

⁹ Rodríguez Valencia, J. Organización Contable y Administrativa de las Empresas, Editorial ECASA, México, 1994.

facturas de venta y notas de crédito sean emitidas y numeradas por el sistema en forma automática. Comprueba la exactitud de los cálculos, que los errores de cantidades o precios de facturas se corrijan a través del sistema, nunca mecanografiados.”¹⁰

El gerente de crédito debe poner especial atención en que se cumple el diseño y la distribución de actividades, obligaciones, procedimientos, registros, custodia y manejo de documentos, constatándolo a través de las auditorias para ejercer su función de coordinación, dirección y control.

Informes respecto a la cobranza.

Los informes mensuales contienen información relevante de la actuación del departamento de crédito y cobranzas que le es útil a la Dirección general, a los directores de áreas relacionadas y al propio departamento, estos informes principalmente son una medida de control; es la base de la planeación y la previsión, sirven para mantener o modificar la organización, calificar la dirección y la toma de decisiones en el departamento.

El problema básico al formular un reporte, es que será leído por personas que no tienen contacto cotidiano con este departamento, por ello necesita incluir elementos esenciales pero importantes, información resumida pero suficiente, herramientas visuales que con una sola vista proporcionen al ejecutivo una visión global y particular por sector o por cliente, las reglas para elaborar el reporte son, que la información será presentada a ejecutivos que disponen de poco tiempo y tan solo de leer la información general, capten de un vistazo la información importante. El detalle le servirá a los contadores gerentes y otros profesionistas cuya formación y necesidades estén más enfocadas a un determinado punto, como un producto, una sucursal, un grupo de clientes, el importe del efectivo recuperado o el control financiero. La estructura que sugerimos en el contenido del informe es:

Evaluación y medición de los ciclos de cobranzas.- Incluye las cifras relacionadas con cobranzas, ventas y saldos de clientes, promedios diarios de cobranza, total por grupo, por zona, por cobrador o por sucursal; incluye también el promedio de días cartera, rotación de cuentas por cobrar, promedios en días en que se realizan las actividades del proceso de cobranza, por ejemplo: cual es promedio que se tarda el departamento en presentar las facturas a revisión o cuanto tiempo transcurre entre la emisión de la factura y la entrega de comprobantes del área de distribución o una vez que el cliente ha expedido un cheque a nuestro favor, cuantos días nos tardamos en recogerlo.

También se puede incluir el número de facturas, solicitudes de crédito aceptadas y las rechazadas, cantidad de cuentas que maneja cada personal, costos departamentales o volumen de trabajo.

Utilización de Herramientas de cobranza. Aquí se le da seguimiento a la cuentas atrasadas anteriores y las que se incorporan en el periodo: en que fase se encuentran, si está en negociación telefónica o se tiene promesa de pago o se les han enviado dos cartas o telegramas o se visitaron y se documentaron, o se obtuvieron garantías o quizá se propone que es tiempo de enviar al abogado. Esta fase del informe es individual por cliente y se dice el tipo de herramienta utilizada y su

¹⁰⁹ Rodríguez Valencia, J. Organización Contable y Administrativa de las Empresas, Editorial ECASA, México, 1994.

resultado, pero también es el momento de encender alertas y comunicar apreciaciones o percepciones.

Herramientas estadísticas. Todas las herramientas útiles para la evaluación de la cobranza y para medir los análisis financieros que sean muy importantes se pueden representar en esquemas, estos pueden ser del mes actual, del mes anterior y del año pasado o del presupuesto, sobreponiéndolos en un proyector de acetatos para que los ejecutivos tengan de un solo golpe la visión del “estatus” y las desviaciones para con ello emitir una apreciación, un juicio, una calificación o descalificación.

Razones de Eficiencia. Aplicar a nuestra propia empresa el análisis e interpretación de los estados financieros en lo concerniente a la actuación de crédito y cobranza, comparar los índices con los que emiten las cámaras relacionadas con la industria, con la competencia o hasta con nuestros clientes, resaltar la antigüedad y días cartera por grupo de clientes, por sectores o por cuentas individuales en caso de ser muy importante. Se tratará de lograr con el 20% de las cuentas, el análisis del 80% del total de la cartera, para no abrumar a los directores y ejecutivos con muchas cifras nombres y cuentas que los distraen de la información importante.

Notas de interpretación de los resultados. Los resultados de las razones, las herramientas de evaluación, y las herramientas estadística deben ser “interpretadas” para los ejecutivos con notas breves de precisión o aclaración, se debe enfatizar aquella información que sea particularmente positiva o preocupantemente adversa.

Informes concernientes a la actuación. En esta fase se destaca la actuación del personal, el desempeño, los logros, los errores, el retraso en alguna negociación y en general la evaluación interna del departamento; los comentarios serán breves, de fácil comprensión, se hablará de responsabilidades por la actuación del periodo terminado, así como de compromisos cuantificables y medibles para el próximo periodo. Se puede decir que esta es la etapa en la que se evalúa el desempeño de los empleados del departamento, sus desviaciones con los estándares y presupuestos, y se establecen los premios o los correctivos disciplinarios, se proponen cursos de capacitación, adquisición de equipo faltante o simplemente el anuncio de vacaciones. Por la naturaleza y confidencialidad de esta sección del informe, solo es entregada a los directores.

Distribución del reporte.

Debe programarse una reunión mensual en la que se encuentren directores o representantes de las áreas, de preferencia durante los primeros tres días después del cierre de mes para que tenga mayor efectividad la revisión de lo ocurrido y el reajuste de metas para el siguiente mes. De preferencia el reporte debe ser entregado a directores y gerentes un día antes de la reunión para que tengan oportunidad de aportar sus observaciones.

El informe corto, escueto, que solo contiene información relevante, debe ser para los directores. El informe largo que tiene información a detalle por cliente, por actividad o por producto, será entregado a los gerentes para su aportación en la parte que les concierna, por ejemplo: “se esta demorando distribución en la entrega de los documentos comprobatorios del sector gobierno”, el

gerente de distribución podrá explicar si hay un cambio de procedimiento, de personal o lo que suceda. También pudiera ocurrir que: “la venta de sueros tiene el mayor atraso en la cobranza en el análisis por producto”, el gerente de producto puede explicar que se concedió un plazo adicional por introducción de nuevos productos en esta línea. Otro ejemplo más pudiera ser que: “se esta atrasando la cobranza porque se esta demorando más allá de lo normal la entrega de antibióticos”, el gerente de producción explicaría que por la temporada de lluvias se tienen demandas que exceden a la capacidad productiva y se está creando un tercer turno para incrementarla y poder surtir las órdenes.

El informe debe ser entregado al director General, a los directores de áreas funcionales, ventas, administración, finanzas y producción: a los gerentes de Ventas en todas sus divisiones, a los gerentes de distribución, a los gerentes de sucursales y a los analistas de crédito y cobranzas.

Este informe no lo acostumbran hacer en muchas empresas farmacéuticas, o lo hacen muy breve, con información muy general y resumida, o tan extenso que se hace cansado y tedioso, no se hacen reuniones para su análisis y es posible que no lo lean, dependiendo de la tendencia del Director general, a veces por su preparación se enfocan solo a los resultados de las ventas, si son ingenieros solo a los resultados de la producción y en ocasiones la **entrada del efectivo** no es prioridad y prefieren no involucrarse en la solución.

Solución de problemas.

Existen básicamente dos tipos de problemas que se pueden presentar en el departamento de crédito y cobranzas: los problemas internos que son aquellos en que el personal, los recursos, las actividades y esfuerzos no responden a las necesidades de la empresa, nos referimos a los espacios, equipos, facilidades financieras, en cuanto al personal, es primordial que las personas sepan hacer su trabajo con eficiencia y calidad, por lo que es recomendable mantenerlos actualizados y capacitados, recordemos que el elemento humano es lo más importante en esta gestión. Para subsanar estos inconvenientes, el gerente siempre debe obtener la información y análisis del costo beneficio y actuar prontamente.

Cuando se tienen dificultades para cumplir con el ciclo de actividades debemos informarnos sobre las líneas de autoridad que intervienen, las relaciones entre el personal del propio departamento, con otros departamentos y las líneas de autoridad que están entorpeciendo las funciones, por ejemplo: evitaremos que la fuerza de ventas “conceda” mayor plazo a sus clientes, si previa a la contratación de los vendedores, se les capacita, conocen y actúan respecto a la política de crédito y cobranzas.

Un problema recurrente es el “choque” con el área de ventas. Es necesario conciliar la necesidad de incrementar las ventas y capturar nuevos clientes, pero sin que se corran riesgos que a la postre dificulten la recuperación de las cuentas por cobrar; la relación entre el gerente de ventas y su colega de crédito debe ser muy estrecha, fraternal y además un ejemplo para el personal de los respectivos departamentos.

Otro problema frecuente se presenta en distribución, esta área es complementaria a las dos anteriores, dependiendo de las entregas al cliente y en la medida en que se cumplan todos los requisitos necesarios, se dará inicio a la labor de cobranza; generalmente este departamento solo atiende a la necesidad de cumplir en tiempo y cantidad con sus envíos sin tomar en cuenta los requisitos complementarios para cerrar el círculo de venta.

Distribución debe vigilar que sus empleados sean capaces y estén comprometidos acerca de lo que los clientes solicitan como documentos adicionales a los que normalmente manejan para aceptar la mercancía, tales como pedidos, ordenes, sellos, copias o requisitos como la autorización de la entrada o el sello adicional de otro departamento, conocer su trabajo y completar su operación es su responsabilidad, ninguna persona de crédito y cobranzas o de ventas debe completar el trabajo que deje de hacer distribución, si le faltase algún requisito, debe regresar con el cliente y subsanarlo.

Los problemas más serios se encuentran en otro ámbito fuera de la organización, son inconvenientes que se suscitan con el cliente, en ocasiones los requisitos del cliente son estrategias para demorar los pagos o mejor dicho para mantener el efectivo invertido y que les reditúe intereses o porque requieren de mayor plazo o porque no cuentan con el dinero del pago; por ello sus requerimientos de días específicos, demasiada documentación complementaria, exceso de burocracia, cambio de días sin previo aviso para revisión y pago, etcétera. En la mayoría de los casos le toca a este departamento anticipar o conocer cualquier cambio antes que las otras áreas.

Otra dificultad estriba en las relaciones con el personal encargado de generar el pago; como prioridad número uno es conveniente mantener el ánimo conciliador, en ocasiones el personal del cliente, ubicado en mandos medios y bajos (como cajeras y vigilantes) constituyen una dificultad para agilizar las negociaciones, es recomendable darles su lugar a estas personas, lograr alianzas, respetar funciones. Recomendamos estar atentos a enviar obsequios de muestras de medicamentos, calendarios, pisa - papeles, plumas, cuadernillos de notas y en general todos los pequeños promocionales que mercadotecnia y ventas diseñan para sus compradores; deben ser objetos que no tengan un alto costo, su significado debe ser de "atención" para no propiciar la corrupción.

Respecto al párrafo anterior, cuando el trato o las anomalías son repetitivos e injustificados, se puede cambiar al gestor o el personal que atiende al cliente o entablar contacto con la persona que esté en la cadena de mando en un nivel superior y que pueda tomar decisiones con respecto al objetivo de agilizar y lograr el cobro.

"Para finalizar se considera que todos los problemas son medibles y cuantificables, por lo que pueden ser perfectamente analizados y comprendidos; le toca al gerente encontrar las causas del problema específico y resolverlo, se aconseja establecer una metodología que ayude a identificar los problemas en una primera etapa y posteriormente los convierta en áreas de oportunidad y fortalezas

para el departamento, proponemos el modelo científico que es fácil de aplicar y consiste en cinco etapas:"¹¹

- a) **Planteamiento del problema:** Es básicamente la identificación de las circunstancias que producen un retraso o ruptura del proceso de cobranza.
- b) **Formulación de hipótesis:** Una vez identificado el problema y habiendo determinado el origen de las causas, se arma un plan de acción que permita solucionar de manera rápida y efectiva la interrupción del proceso de cobranza, las acciones deben tender a solucionar de raíz las causas del problema para garantizar la no recurrencia.
- c) **Levantamiento de la información:** Una vez que se conoce cuales fueron los motivos del problema que se está resolviendo, se les da una categoría a las causas y sus soluciones.
- d) **Análisis e interpretación de datos:** En esta etapa se puede hacer uso de las herramientas estadísticas, una vez que contamos con la información completa respecto al problema, que ha sido cuantificada y está disponible en una base de datos, elaboraremos una gráfica que muestre rangos de decisión de las posibles alternativas y soluciones.
- e) **Comprobación de la hipótesis:** Trataremos de evaluar el grado de corrección del problema, con los elementos que ya contamos podremos elaborar planes alternos complementarios, o modificar el inicial; se pueden suspender las acciones tomadas en un principio si estas resultan perjudiciales para la empresa o el departamento, incluso se podrán modificar políticas de la empresa, pensando siempre que el cliente es el fundamento de nuestra actividad y por lo tanto requiere de toda nuestra atención y compromiso.
- f) **Difusión de los resultados:** Por último es necesario informar a las gerencias o a la alta dirección y a todos los involucrados sobre el resultado de nuestras acciones, solicitar puntos de vista y comentarios que nos permitan lograr una mejora continua en nuestro departamento, en el desempeño del personal y en las áreas involucradas.

Medición de los ciclos de cobranza.

Hemos obtenido una breve descripción de la obra "El presupuesto, Áreas y Niveles de Responsabilidad" del maestro Cristóbal del Rio Gonzáles y de la obra "Análisis e Interpretación de Estados Financieros" del maestro Perdomo Moreno, con la finalidad de darles una descripción técnica a las herramientas mas usuales, utilizadas para medir los ciclos de cobranza que se presentaran a continuación, ya que en realidad se aplican en la práctica de acuerdo a las necesidades de las empresas sin necesidad de cumplir exactamente con la formalidad diseñada por la bibliografía al respecto.

Para medir los ciclos de cobranza existen tres instrumentos financieros: La antigüedad de saldos es el más común y recurrente, los días cartera y los presupuestos; estos últimos constituyen los estándares contra los que se comparan los resultados reales y se analizan las variaciones. Los tres

¹¹ Robbins Stephen P. Administración, Teoría y Práctica. Prentice Hall. México, 1997

procedimientos pueden calcularse en forma global sobre el saldo total de la cartera no cobrada, o por sector o por grupo de clientes o por cliente en forma individual.

Antigüedad de saldos.

Este procedimiento consiste en agrupar las cuentas por cobrar para cerciorarse cuanto tiempo tiene de haberse facturado una cuenta no cobrada; esto lo puede procesar cualquier sistema por sencillo que sea, cuantifica de acuerdo a la fecha de emisión de factura hasta el cierre de mes o hasta el día en que se hace la consulta, cuantos días han transcurrido. Algunos estados de cuenta se emiten con este análisis para información del cliente.

Muestra del estado de cuenta del Hospital Muguerza, S.C. al 31 de mayo del 2005.

Muguerza, S. C.						
Factura número:	Fecha	Importe	0 a 30 días	30 a 60 días	60 a 90 días	+ de 90 días
H 30101	31 Ene 05	\$1,920				\$1920
H 30866	10 feb 05	\$5,310				5,310
H 31100	11 Mar 05	\$ 405			405	
H 31318	18 Mar 05	\$21,402			21,402	
H 31722	25 Mar 05	\$ 9,517			9,517	
H 32212	15 Abr 05	\$31,503		31,503		
H 32802	4 May 05	\$23,610	23,610			
Totales		\$ 93,667	23,610	31,503	31,324	7,230

Cuando esta medición se hace por el total empresa, se vería de la siguiente forma:

CLIENTES POR GRUPO	SALDO DEL MES	0 a 30 días	30 a 60 días	60 a 90 días	+ de 90 días	+ de 120 días
Gobierno	53,630,400	21,738,882	14,925,101	8,732,509	5,015,602	3,218,306
Mayoristas	31,977,403	18,502,117	9,603,385	2,304,678	980,123	587,100
Hospitales	16,990,901	9,917,779	4,960,402	1,190,560	631,480	290,680
Farmacias	9,925,202	6,671,093	1,810,601	960,590	380,603	102,315
Diversos	2,802,679	1,553,748	490,607	390,706	275,038	92,580
	115,326,585	58,383,619	31,790,096	13,579,043	7,282,846	4,290,981

Con esta evaluación nos cercioramos cuanto tiempo tiene de haberse facturado el saldo correspondiente a clientes que representan cuentas no cobradas por cada mes.

Días cartera. Este procedimiento puede calcularse de dos formas, la primera y mayormente utilizada es con la razón de rotación de clientes que nos indica cuantas veces se han recuperado las ventas en un periodo; la segunda con el promedio de días cartera para que arroje el saldo de la cartera en días.

	VENTAS NETAS	292,530,120
ROTACIÓN DE CLIENTES =	-----	= ----- = 2.54veces
	CLIENTES	115,326,585

	DIAS DEL PERIODO	150
PROMEDIO DE DIAS CARTERA =	-----	----- = 59 DÍAS
	ROT. DE CLIENTES	2.87

Notas: las ventas netas corresponden a las ventas acumuladas del mes de enero a mayo del 2005. El saldo de clientes es el del 31 de mayo, pero debería ser el promedio de los cinco meses. Los días del periodo son los días por mes comercial (30 días) multiplicado por cinco meses.

Otra forma de medir los días cartera es aquella que se sigue por “agotamiento”, es decir: de acuerdo a las ventas de los últimos meses se va restando hasta obtener el total de días. Supongamos que en la empresa las ventas se comportaron de la siguiente forma:

MES	IMPORTE
ENERO	60,560,095
FEBRERO	55,305,202
MARZO	56,842,123
ABRIL	58,192,350
MAYO	61,630,350
	292,530,120

Calcularemos el “agotamiento” restando al total del saldo de clientes los últimos meses de venta:

Saldo de clientes		115,326,585	
-Ventas del último mes		(61,630,350)	30
=Saldo pendiente		53,696,235	
Venta penúltimo mes	58,192,350		
Dividir entre los días	30		
= Venta por día	1,939,745		
Saldo pendiente		53,696,235	
Dividido entre venta x día		1,939,745	
Días del mes anterior			28
Total de días cartera			58

Como podemos apreciar, los resultados que arrojan un método y otro no son exactos. Estas herramientas de medición son parámetros que nos sirven para normar un criterio y evaluar en forma aproximada.

Los presupuestos.

En la comparación con el presupuesto, se evalúa si se están cumpliendo las metas fijadas el año anterior con base en presupuestos de ventas en unidades, en pesos, por producto, por zona y por sector, en general son consideradas todas las situaciones posibles, se considera la inflación, las tasas de interés y los índices de crecimiento económico, entre otros parámetros financieros.

Si en el presupuesto se hubiese proyectado que en este mes se lograrían 55 días en la recuperación de cartera, el resultado del departamento sería negativo, si por el contrario se planeó que se tendrían 60 días cartera, el resultado sería favorable.

Las cuentas incobrables.

“Son también conocidas como “cuentas malas”, el procedimiento consiste en crear una reserva que puede ser un porcentaje sobre el saldo de las cuentas por cobrar o un porcentaje sobre las ventas, éste es el más utilizado. En las ventas a crédito y a pesar de los esfuerzos de crédito y cobranzas y del departamento de ventas, algunas operaciones se tendrán que considerar como “incobrables””.¹²

“Esta reserva se establece para cubrir las cantidades del total de cuentas por cobrar, se estima que no se cobrarán, es un movimiento contable que la administración “aparta” y deduce de las utilidades, considerando con base en la experiencia, que algunas cuentas no se podrán cobrar.”¹³

“Las reservas son cuentas complementarias de activo, representan fondos que han sido separados para fines especiales y se presentan en el balance para reducir el valor de los activos a los que corresponden, por ejemplo: la depreciación resta las cuentas de Activo Fijo; la amortización, los Gastos Intangibles (como gastos de organización o gastos de instalación) y la Reserva para Cuentas Incobrables se presenta restando la cuenta de Clientes. Cada mes se hace un asiento contable cargando a “Gastos” y abonando a la reserva; cuando un cliente deja de pagar en forma definitiva, se dispone del saldo de esta cuenta con un “cargo” y se “abona” a la cuenta de clientes.”¹⁴

Para que los cargos por saldos que se consideran incobrables sean deducibles para efectos del Impuesto Sobre la Renta, deben de cumplirse ciertos requisitos contenidos en la fracción XVI del artículo 31, que muy resumidamente dice que tratándose de pérdidas por créditos incobrables, se consideran realizadas cuando se consuma el plazo de prescripción que corresponda, o antes si fuera notoria la imposibilidad práctica de cobro; esto sucede cuando el monto no exceda de \$5,000 y hubiere transcurrido un año a partir de que se incurra en mora y no se hubiera logrado el cobro, o cuando el deudor no tenga bienes embargables, haya fallecido o desaparecido sin dejar bienes a su nombre o se compruebe que el deudor ha sido declarado en quiebra, concurso o suspensión de pagos.

El saldo de la cuenta considerada como crédito incobrable deberá quedar registrado en la contabilidad con importe de un peso, por un plazo mínimo de cinco años y conservarse la documentación que demuestre el origen del crédito. Administrativamente la cuenta debe ser bloqueada con un código especial para que transcurrido el tiempo no se le vuelva a vender.

¹² García Mendoza Alberto. Contabilidad Avanzada. Compañía Editorial Continental, S. A. México, 2000.

¹³ Rodríguez Valencia, J. Organización Contable y Administrativa de las Empresas. ECASA. México, 1994.

¹⁴ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. México, 15ª. Edición, 2002

Capítulo V

Caso Práctico

Presentación del caso

Para ilustrar las teorías expuestas en este trabajo de investigación, se presentará un informe mensual para una empresa químico-farmacéutica internacional con capital absolutamente extranjero, que cuenta con trescientos ochenta y nueve empresas en el mundo, ofrece veintitrés mil productos y su tecnología es absolutamente europea.

La información que se utilizará es aproximada a los resultados que la empresa obtiene actualmente en México, a pesar de que se le solicitó la autorización para utilizar su información real, la propuesta no fue aprobada, por ello las cifras que se manejarán no corresponden exactamente a los resultados del mes de Mayo del 2005. Asimismo el nombre de la empresa que se manejará será el de International Laboratories, México, S. A. como una empresa que se dedica a la fabricación y venta de productos farmacéuticos y a la fabricación y venta de productos químicos, por lo que tiene dos grandes áreas productivas, “Área farmacéutica” y “Área Química”

Los productos farmacéuticos tienen a si vez, tres grandes divisiones o líneas de productos, los Líquidos, Ampolletas y Tabletas. Su división de productos de “líquidos” incluye, entre otros, los diferentes sueros para consumo humano, aguas para diálisis y los diluyentes para medicamentos.

Su división del producto “ampolletas” incluye todos los productos inyectables que contienen uno o varios medicamentos para consumo humano, como son antibióticos, vitaminas, vacunas, anti-inflamatorios y analgésicos, según la presentación, dosis o tamaño, algunos medicamentos se presentan en forma líquida otros requieren del diluyente para poder suministrarse ya que se presentan en polvo o sólidos.

En la división “tabletas” también se cuenta con antibióticos, vitaminas, anti-inflamatorios y analgésicos solo, que este se presenta en forma sólida en la modalidad de “pastillas”.

En el área de químicos se elaboran diferentes reactivos para consumo humano, estos sirven para medir las concentraciones de sustancias en el cuerpo en aspectos tales como la diabetes, colesterol, química sanguínea, la urea, la creatinina, las pruebas de embarazo, la hepatitis, el SIDA y los cisticercos entre otros. La información financiera que se utilizará es la siguiente:

- Cinco estados de resultados de los meses de enero a mayo de 2005
- Balance general del mes de mayo de 2005.
- Un estado de resultados presupuestado por el periodo de enero-mayo de 2005.
- Integración mensual de la mezcla de ventas por sector, enero a mayo de 2005.
- Integración de la cartera (saldos al final de cada mes), por sector integrando el saldo total de la cuenta de “cuentas por cobrar” al 31 de mayo de 2005.
- Integración de la mezcla de ventas por área por los meses de enero, febrero, marzo, abril y mayo de 2005.

- Integración de la cartera (saldos al final de cada mes), por área integrando el saldo total de la cuenta “cuentas por cobrar” al 31 de mayo de 2005.
- Integración de la mezcla de ventas por cada grupo de clientes por los meses de enero, febrero, marzo, abril y mayo de 2005.
- Integración de la cartera (saldos al final de cada mes), por grupo de clientes integrando el saldo total de la empresa en la cuenta “cuentas por cobrar”.
- Integración de la mezcla de ventas por grupo de productos por los meses de enero, febrero, marzo abril y mayo.
- Integración de la cartera (saldos al final de cada mes), por grupo de productos integrando el saldo total de la empresa en la cuenta “cuentas por cobrar”.
- Se presentará el importe de la cobranza lograda el mes anterior por grupo de clientes.

Se utilizaran las herramientas para medir la eficiencia del departamento propuestas en esta investigación, al final se presentará un informe de actuación para la dirección y para las diferentes áreas o departamentos involucrados que requieren de información y necesitan conocer los resultados de la cobranza.

Presentación de la información financiera

Se presentan los estados de resultados en forma individual por cada uno de los meses de enero, febrero, marzo, abril y mayo de 2005.

International Laboratories, S. A. Estado de Resultados	May – 05		Abr-05		Mar-05		Feb-05		Ene-05	
VENTAS	131,313		137,417		130,210		123,471		120,471	
- Costo de Ventas										
Inventario Inicial	33,180		33,205		33,542		32,810		30,492	
+ Compras	47,875		51,060		49,065		49,805		53,485	
- <u>Inventario Final</u>	32,800	48,255	33,180	51,085	33,205	49,402	33,542	49,073	32,810	51,167
= Utilidad Bruta	83,058		86,332		80,808		74,398		69,304	
- Gastos de Operación:										
Gastos de Venta	15,102		15,527		14,957		15,036		15,110	
<u>Gastos de Administración</u>	10,301	25,403	10,410	25,937	10,687	25,644	10,375	25,411	10,427	25,537
= Utilidad en Operación	57,655		60,395		55,164		48,987		43,767	
-Gastos Financieros	745		729		737		736		742	
- <u>Productos Financieros</u>	87	658	68	661	42	695	72	664	39	703
= Utilidad en Financiamiento	56,997		59,734		54,469		48,323		43,064	
- Otros Gastos	215		190		203		198		180	
+ <u>Otros Productos</u>	55	160	57	133	61	142	49	149	41	139
= Utilidad antes de impuestos	56,837		59,601		54,327		48,174		42,925	
- Provisión para ISR	17,879		18,472		16,978		15,263		16,439	
- <u>Provisión para PTU</u>	4,847	22,726	4,688	23,160	4,501	21,479	4,492	19,755	4,635	21,074
= Utilidad del ejercicio	34,111		36,441		32,848		28,419		21,851	

A continuación se muestra la situación financiera de la empresa, que se presenta en un balance al 31 de mayo de 2005, se encuentra expresado en miles de pesos y muestra la integración en porcentaje, que cada cuenta contribuye al total de activo.

International Laboratories, S. A. (México)				
Balance General al 31 de mayo de 2005			(Miles de Pesos)	
ACTIVO				
CIRCULANTE Disponible				
Fondos de Caja Chica	\$35			
Cuentas de Cheques	727			
Inversiones en Valores	1,550	\$2,312		0.17%
Cuentas por Cobrar	207,135			
- Reserva cuentas malas	-4,750			
Funcionarios y Empleados	185			
Deudores Diversos	92			
IVA acreditable	1,262	203,924		15.05%
Almacén de Materia Prima	40,300			
Producción en Proceso	38,905			
Productos Terminados	32,800	112,005		8.27%
Activo Circulante			\$315,929	23.31%
FIJO:	Valor Original	Depreciación	Neto	
Terrenos	195,000	0	195,000	
Edificios	572,400	274,752	297,648	
Construcciones en Proceso	196,500		196,500	
Equipo de Transporte	10,200	7,344	2,856	
Equipo de Reparto	89,620	22,405	67,215	
Maquinaria y Equipo de Planta	360,900	187,668	173,232	
Equipo de Computo	55,040	23,667	31,373	
Mobiliario y Equipo	7,200	4,680	2,520	
DIFERIDO:	1,486,860	520,516.2	966,344	966,343.80 71.31%
Gastos de Instalación			47,195	
Gastos de Organización			297	
Gastos pagados por anticipado			25,372	72,864 5.38%
SUMA EL ACTIVO				\$1,355,137 100%
PASIVO				
A CORTO PLAZO				
Proveedores			\$83,510	
Acreedores Diversos			12,655	
Impuestos por pagar			14,540	
IVA Traslado			560	
Provisiones para Impuestos			69,102	\$180,367 13.31%
A LARGO PLAZO				
Acreedores Hipotecarios			211,200	15.59%
SUMA EL PASIVO				391,567
CAPITAL CONTABLE				
Capital Social			400,000	
Reserva Legal			32,600	
Aportaciones Para			50,000	
Utilidades Acumuladas			327,300	
Utilidad del ejercicio			153,670	963,570 71.10%
Suma Pasivo + Capital				\$1,355,137 100%

El siguiente estado de resultados corresponde al acumulado por los meses de enero a mayo de 2005 por el total de la empresa.

International Laboratories, S.A. Estado de Resultados	Por el periodo de Enero a Mayo del 2005	
VENTAS		642,882
- Costo de Ventas		
Inventario Inicial	30,492	
+ Compras	251,290	
- Inventario Final	32,800	248,982
= Utilidad Bruta		393,900
- Gastos de Operación:		
Gastos de Venta	75,732	
Gastos de Administración	52,200	127,932
= Utilidad en Operación		265,968
-Gastos Financieros	3,689	
-Productos Financieros	308	3,381
= Utilidad en Financiamiento		262,587
- Otros Gastos	986	
+ Otros Productos	263	723
= Utilidad antes de impuestos		261,864
- Provisión para ISR	85,030	
- Provisión para PTU	23,164	108,194
= Utilidad del ejercicio		153,670

El estado de resultados por el periodo de enero a mayo de 2005, aprobado el año anterior dentro del presupuesto global de la empresa, fue el siguiente:

International Laboratories, S. A. Estado de Resultados. Presupuestado	Por el periodo de Enero a Mayo del 2005	
VENTAS		655,000
- Costo de Ventas		
Inventario Inicial	31,500	
+ Compras	250,000	
- Inventario Final	29,500	252,000
= Utilidad Bruta		403,000
- Gastos de Operación:		
Gastos de Venta	74,000	
Gastos de Administración	53,000	127,000
= Utilidad en Operación		276,000
-Gastos Financieros	3,500	
-Productos Financieros	500	3,000
= Utilidad en Financiamiento		273,000
- Otros Gastos	1,200	
+ Otros Productos	200	1,000
= Utilidad antes de impuestos		272,000
- Provisión para ISR	86,000	
- Provisión para PTU	23,000	109,000
= Utilidad del ejercicio		163,000

Integración de la mezcla de ventas y la cartera por “**el total de la empresa**” por los meses de enero, febrero, marzo, abril y mayo de 2005.

GRUPO	CARTERA AL 31 DE MAYO	VENTAS DE MAYO	VENTAS DE ABRIL	VENTAS DE MARZO	VENTAS FEBRERO	VENTAS DE ENERO
GOBIERNO	67,323,523	26,345,268	33,928,005	32,456,712	29,785,163	32,160,275
MAYORISTA	44,043,426	23,575,309	28,396,044	25,431,655	25,105,706	24,097,123
HOSPITALES	32,751,508	24,310,702	23,430,650	22,890,451	21,517,058	19,620,205
FARMACIAS	23,070,366	25,766,461	22,863,138	21,780,546	21,071,244	19,755,185
DIVERSOS	39,946,120	31,314,980	28,799,301	27,650,982	25,991,963	24,838,355
TOTAL	207,134,943	131,312,720	137,417,138	130,210,346	123,471,134	120,471,143

Integración de la mezcla de ventas por **sector de clientes** por los meses de enero, febrero, marzo, abril y mayo de 2005.

GRUPO	VENTAS DE ENERO	VENTAS DE FEBRERO	VENTAS DE MARZO	VENTAS DE ABRIL	VENTAS DE MAYO	VENTAS TOTALES
GOBIERNO	32,160,275	29,785,163	32,456,712	33,928,005	26,345,268	154,675,423
DIVERSOS	88,310,868	93,685,971	97,753,634	103,489,133	104,967,452	488,207,058
TOTAL	120,471,143	123,471,134	130,210,346	137,417,138	131,312,720	642,882,481

Integración de la cartera (saldos al final del mes de mayo), por **sector de clientes** integrando el saldo total de la empresa en la cuenta de "cuentas por cobrar" al 31 de mayo de 2005.

GRUPO	CARTERA AL 31 DE MAYO
GOBIERNO	67,323,523
PRIVADO	139,811,420
TOTAL	207,134,943

Integración de la mezcla de ventas por **área** de la empresa, por los meses de enero, febrero, marzo, abril y mayo de 2005.

ÁREA	VENTAS DE ENERO	VENTAS DE FEBRERO	VENTAS DE MARZO	VENTAS DE ABRIL	VENTAS DE MAYO	VENTAS TOTALES
Farmacéutica	99,830,116	102,010,848	106,180,978	112,074,598	106,669,910	526,766,450
Química	20,641,027	21,460,286	24,029,368	25,342,540	24,642,810	116,116,031
TOTAL	120,471,143	123,471,134	130,210,346	137,417,138	131,312,720	642,882,481

Integración de la cartera (saldos al final del mes de mayo), por **área** de la empresa, integrando el saldo total de la empresa en la cuenta de "cuentas por cobrar" al 31 de mayo de 2005.

ÁREA	CARTERA AL 31 DE MAYO
Farmacéutica	165,465,760
Química	41,669,183
TOTAL	207,134,943

Integración de la mezcla de ventas por cada **grupo de clientes** por los meses de enero, febrero, marzo, abril y mayo de 2005.

GRUPO	VENTAS DE ENERO	VENTAS DE FEBRERO	VENTAS DE MARZO	VENTAS DE ABRIL	VENTAS DE MAYO	VENTAS TOTALES
GOBIERNO	32,160,275	29,785,163	32,456,712	33,928,005	26,345,268	154,675,423
MAYORISTAS	24,097,123	25,105,706	25,431,655	28,396,044	23,575,309	126,605,837
HOSPITALES	19,620,205	21,517,058	22,890,451	23,430,650	24,310,702	111,769,066
FARMACIAS	19,755,185	21,071,244	21,780,546	22,863,138	25,766,461	111,236,574
DIVERSOS	24,838,355	25,991,963	27,650,982	28,799,301	31,314,980	138,595,581
TOTAL	120,471,143	123,471,134	130,210,346	137,417,138	131,312,720	642,882,481

Integración de la cartera (saldos al final del mes de mayo), por **grupo de clientes** integrando el saldo total de la empresa en la cuenta de "cuentas por cobrar" al 31 de mayo de 2005.

Grupo de Clientes	Cartera al 31-05-05
GOBIERNO	67,323,523
MAYORISTAS	44,043,426
HOSPITALES	32,751,508
FARMACIAS	23,070,366
DIVERSOS	39,946,120
TOTAL	207,134,943

Integración de la mezcla de ventas por **grupo de productos** por los meses de enero, febrero, marzo, abril y mayo de 2005.

GRUPO	VENTAS DE ENERO	VENTAS DE FEBRERO	VENTAS DE MARZO	VENTAS DE ABRIL	VENTAS DE MAYO	VENTAS TOTALES
Líquidos	55,100,136	53,023,488	56,950,574	58,663,040	55,653,636	279,390,874
Ampolletas	30,743,010	33,879,619	34,254,752	37,866,512	35,479,365	172,223,258
Tabletas	13,986,970	15,107,741	14,975,652	15,545,046	15,536,909	75,152,318
Reactivos	20,641,027	21,460,286	24,029,368	25,342,540	24,642,810	116,116,031
TOTAL	120,471,143	123,471,134	130,210,346	137,417,138	131,312,720	642,882,481

Integración de la cartera (saldos al final de cada mes), por **grupo de productos** integrando el saldo total de la empresa en la cuenta de "cuentas por cobrar" al 31 de mayo de 2005.

Grupos de Productos	CARTERA AL 31 DE MAYO
Líquidos	85,823,050
Ampolletas	54,491,508
Tabletas	25,151,202
Reactivos	41,669,183
TOTAL	207,134,943

El importe de la cobranza por grupo de clientes, lograda el mes de mayo de 2005, se comportó de la siguiente forma:

Grupo de Clientes	Cartera al 31-05-05
GOBIERNO	33,349,172
MAYORISTAS	24,034,642
HOSPITALES	22,619,994
FARMACIAS	27,011,269
DIVERSOS	30,306,854
TOTAL	137,321,932

Evaluación de los días Cartera

Con la información disponible proporcionada por el departamento de contabilidad, cotejada contra el importe de las carteras de los sectores público y privado, cada analista se encargará de verificar y conciliar con contabilidad, en caso de diferencias entre el módulo de cartera del sistema y los libros contables, cada analista en forma conjunta con los auxiliares de oficina proceden a determinar los días cartera por el método de agotamiento presentando los resultados por sector, por área, por grupo de clientes y por producto.

A continuación procederemos a calcular los días cartera por el método de “agotamiento” que consiste en restar las ventas mensuales, al total del saldo de la cartera que corresponda hasta que esta última se agote, en el caso en que quede un saldo pendiente menor al importe de la venta del mes, la venta se divide entre 30 para calcular la venta por día y poder estimar del remanente de cartera, a cuantos días de venta corresponden. Los reportes mostrarán en forma comparativa el mes anterior y año anterior.

Iniciaremos con la información financiera correspondiente al total empresa; el reporte de días cartera al 31 de mayo por el “**Total empresa**” sería el siguiente:

	CARTERA	VENTAS	REMANENTE	D I A S C A R T E R A		
				Este mes	mes anterior	año anterior
CARTERA AL 31 DE MAYO	207,134,943	131,312,720	131,312,720	30	30	30
		137,417,138	75,822,223	17	18	23
Total Empresa						
TOTAL	207,134,943		207,134,943	47	48	53

A continuación se considerará la información financiera correspondiente a cada sector, gobierno y privado, el reporte de días cartera al 31 de mayo por el “Sector” sería el siguiente:

	CARTERA	VENTAS	REMANENTE	D I A S C A R T E R A		
				Este mes	mes anterior	año anterior
CARTERA AL 31 DE MAYO	67,323,523	26,345,268	26,345,268	30	30	30
		33,928,005	33,928,005	30	30	30
		32,456,712	7,050,250	7	8	14
Sector Gobierno						
TOTAL	67,323,523		67,323,523	67	68	74

	CARTERA	VENTAS	REMANENTE	D I A S C A R T E R A		
				Este mes	mes anterior	año anterior
CARTERA AL 31 DE MAYO	139,811,420	104,967,452	104,967,452	30	30	30
		80,625,995	34,843,968	13	12	15
Sector Privado						
TOTAL	139,811,420		139,811,420	43	42	45

A continuación se considerará la información financiera correspondiente a cada área, la farmacéutica y la química; el reporte de días cartera al 31 de mayo por el “Área” sería el siguiente:

	CARTERA	VENTAS	REMANENTE	D I A S C A R T E R A		
				Este mes	mes anterior	año anterior
CARTERA AL 31 DE MAYO	165,465,760	106,669,410	106,669,410	30	30	30
		112,574,598	58,796,350	16	19	20
Área Farmacéutica						
TOTAL	165,465,760		165,465,760	46	49	50

	CARTERA	VENTAS	REMANENTE	D I A Este mes	S C A R T E R A mes anterior	T E R A año anterior
31 DE MAYO Área Química	41,669,183	24,642,810	24,642,810	30	30	30
		25,342,540	17,026,373	20	44	16
TOTAL	41,669,183		41,669,183	50	44	46

A continuación se considerará la información financiera correspondiente a cada grupo de clientes, el reporte de días cartera al 31 de mayo por el “**Grupo de Clientes**” sería el siguiente:

	CARTERA	VENTAS	REMANENTE	D I A Este mes	S C A R T E R A mes anterior	T E R A año anterior
CARTERA AL	67,323,523	26,345,268	26,345,268	30	30	30
31 DE MAYO		33,928,005	33,928,005	30	30	30
Sector Gobierno		32,456,712	7,050,250	7	8	14
TOTAL	67,323,523		67,323,523	67	68	74

	CARTERA	VENTAS	REMANENTE	D I A Este mes	S C A R T E R A mes anterior	T E R A año anterior
CARTERA AL	44,043,426					
31 DE MAYO		23,575,309	23,575,309	30	30	30
Mayoristas		28,396,044	15,647,382	17	19	24
TOTAL	44,043,426		39,222,691	47	49	54

	CARTERA	VENTAS	REMANENTE	D I A Este mes	S C A R T E R A mes anterior	T E R A año anterior
CARTERA AL	32,751,508					
31 DE MAYO		24,310,702	24,310,702	30	30	30
Hospitales		23,430,650	8,440,806	11	10	16
TOTAL	32,751,508		32,751,508	41	40	46

	CARTERA	VENTAS	REMANENTE	D I A Este mes	S C A R T E R A mes anterior	T E R A año anterior
CARTERA AL	23,070,366					
31 DE MAYO		25,766,461	23,070,366	27	32	37
Farmacias						
TOTAL	23,070,366		23,070,366	27	32	37

	CARTERA	VENTAS	REMANENTE	D I A Este mes	S C A R T E R A mes anterior	T E R A año anterior
CARTERA AL 31 DE MAYO	39,946,120	31,314,980	31,314,980	30	30	30
Diversos		28,799,301	8,631,140	9	11	15
TOTAL	39,946,120		39,946,120	39	41	45

A continuación se considerará la información financiera correspondiente a cada producto, el reporte de días cartera al 31 de mayo por “**Producto**” sería el siguiente:

	CARTERA	VENTAS	REMANENTE	D I A Este mes	S C A R T E R A mes anterior	T E R A año anterior
CARTERA AL 31 DE MAYO	85,823,050	55,653,636	55,653,636	30	30	30
Líquidos		58,663,040	30,169,414	15	18	25
TOTAL	85,823,050		85,823,050	45	48	55

	CARTERA	VENTAS	REMANENTE	D I A Este mes	S C A R T E R A mes anterior	T E R A año anterior
CARTERA AL 31 DE MAYO	54,491,508	35,479,365	35,479,365	30	30	30
Ampolletas		37,866,512	19,012,143	15	12	15
TOTAL	54,491,508		54,491,508	45	42	45

	CARTERA	VENTAS	REMANENTE	D I A Este mes	S C A R T E R A mes anterior	T E R A año anterior
CARTERA AL 31 DE MAYO	25,151,202	15,536,909	15,536,909	30	30	30
Tabletas		15,545,046	9,614,293	19	20	22
TOTAL	25,151,202		25,151,202	49	50	52

	CARTERA AL	VENTAS	REMANENTE	Este mes	mes anterior	año anterior
CARTERA AL 31 DE MAYO	41,669,183	24,642,810	24,642,810	30	30	30
Reactivos		25,342,540	17,026,373	20	10	16
TOTAL	41,669,183		41,669,183	50	40	46

Integración de la antigüedad de saldos **por cliente**: se presentan solamente los clientes que conforman el 80% del total de la cartera, aunque son solamente 23, en realidad conforman más de 140 cuentas, esto es porque las cuentas de gobierno se presentan agrupadas pero incluyen todos los almacenes, hospitales y clínicas existentes en toda la República y se llevan en forma individual.

Estos son los clientes mas importantes para esta empresa, el 20% restante lo conforman 135 clientes que compran tanto productos farmacéuticos como químicos, dentro de este grupo hay gobiernos de los estados, mayoristas, hospitales, farmacias y laboratorios, para efectos de esta investigación y de este informe se han agrupado en el rubro de “**otros**” para no hacer un reporte de 275 clientes que sea cansado y tedioso.

Cliente	Saldo al 31-May-05	no vencido	30 días	60 días	90 días	más de 90 días
I.M.S.S.	47,127,756	18,165,673	22,050,579	4,867,738	1,441,868	601,898
I.S.S.S.T.E	27,883,250	10,438,539	12,398,209	3,298,406	1,514,602	233,494
PEMEX	22,018,204	9,907,622	9,358,403	2,345,699	328,650	77,830
DIQUIMFA, S. A	6,723,205	3,956,357	2,296,724	396,890	49,412	23,822
PRO-MEDIC, S. A	5,799,718	3,567,208	2,134,637	77,408	20,465	0
SURTIDOR QUI-FA,SA	5,666,996	3,420,649	2,166,154	58,187	12,291	9,715
LUCIO REYNOSA V.	5,314,388	3,188,350	2,066,473	43,035	16,530	0
DIST.DEL SURESTE SA	5,111,032	3,279,730	1,725,277	91,450	12,714	1,861
HOSPITAL ABC, S.A.	4,349,928	2,603,926	1,719,204	8,691	18,107	0
HOSPITAL HUMANA,SA	4,163,367	2,268,610	1,806,270	40,236	34,375	13,876
CLINICA DURANGO SA	3,769,816	1,835,935	1,894,446	24,940	10,851	3,644
CLINICA LONDRES	3,562,683	2,000,963	1,529,083	26,626	6,011	0
HOSPITAL MUGUERZA	3,315,681	1,981,189	1,301,877	28,955	0	3,660
HOSPITAL SURESTE	3,210,556	1,957,266	1,209,281	15,025	20,110	8,874
HOSPITAL DEL NIÑO	2,899,857	1,738,952	1,110,124	19,877	17,780	13,124
CLINICAS CHOPO	2,044,721	1,230,662	706,826	107,233	0	0
FARM. D DESCUENTO	1,720,158	1,027,081	688,026	5,051	0	0
FARM EL FÉNIX	1,553,495	928,246	616,096	0	9,153	0
FARMCIAS VICK	1,515,765	875,358	637,257	0	0	3,150
FARM SIMILARES	914,759	605,994	305,448	0	3,317	0
LAB J. T. ORIARD	2,039,365	1,102,246	848,611	74,535	6,043	7,930
LAB PRENSA, S. A.	2,020,626	1,041,374	887,793	91,459	0	0
L FARMACOBIOLOGOS	1,766,461	1,037,339	686,449	39,482	0	3,191
OTROS	42,643,157	30,928,336	8,869,711	2,596,211	188,778	60,121
TOTAL	207,134,944	109,087,605	79,012,958	14,257,134	3,711,057	1,066,190

Como podemos observar, este último método es el más exacto porque este procedimiento consiste en cerciorarse cuanto tiempo tiene de haberse facturado una cuenta no cobrada, cuantifica de acuerdo a la fecha de emisión de factura hasta el cierre de mes, los días que han transcurrido. Con esta evaluación nos cercioramos del tiempo real de las cuentas por cobrar al final del mes, correspondiente a cada uno de los clientes.

Aplicación de las Razones Financieras.

En esta parte del informe, el analista de crédito presenta el estudio que hace para aceptar a un cliente, aplicándolo a la propia empresa, la razón de efectuar este análisis es principalmente porque es el más experimentado en la empresa para realizarlo, sin embargo su objetivo principal es evaluar a la empresa y compararlo con los resultados anteriores y con el presupuesto para que los directivos conozcan si la situación de la organización ha cambiado para mejorar o para empeorar. Para ello toma el Balance al 31 de mayo de 2005 y el estado de resultados acumulado por el periodo de enero a mayo de 2005, arrojando los resultados que se presentan a continuación:

NOMBRE (S) DE LA RAZON:	FÓRMULA	S U S T I T U C I O N	RESULTADO
1. DE CAPITAL DE TRABAJO, DE LIQUIDEZ O DEL CIRCULANTE	AC/PC	315,929 / 180,367	1.75
2. DE MARGEN DE SEGURIDAD	PC/CS	180,367 / 400,000	0.45
3. PRUEBA DEL DISPONIBLE	Adisp/PC	1,550 / 180,367	0.0086
4. PRUEBA DEL ACIDO O PRUEBA SEVERA	AC-INV/PC	315929- 112,005 / 180,367	1.13
5. PRUEBA DE PROTECCIÓN AL PASIVO CIRCULANTE	CC/PT	963,570 / 391,567	2.46
6. DE CAPITAL INMOVILIZADO	AFT/CC	966,344 / 963,570	1.00
7. RENTABILIDAD O INDICE DE RENTABILIDAD	UN/CS	153,670 / 400,000	0.38
8. RAZON DEL ENDEUDAMIENTO	PT/AT	391,567 / 1355,137	0.29
9. RAZON DE EFICIENCIA	UN/Vtas	153,670 / 642,882	0.24
10. ROTACION DE CLIENTES	VN/Ctes	642,882 / 207,135	3,16
11. ROTACION DE ROVEEDORES	Compr/Prov	251,290 / 83,510	3.01
12. NVENTARIO DE MATERIALES	CV/INV.	248,982 / 40,300	6.18
13. ROTACION DE LA PLANTA	VT/AF	642,882 / 966,344	0.67
14. PROMEDIO DE CLIENTES O DIAS CARTERA	150/RotCtes	150 / 3.16	47. 5
15. PLAZO PROMEDIO DE PAGOS (DIAS DE DEUDA)	150/RotProv	150 / 3.01	49.8
16. PROMEDIO DE INVENTARIOS	150/RotInv	150 / 6.18	24.27

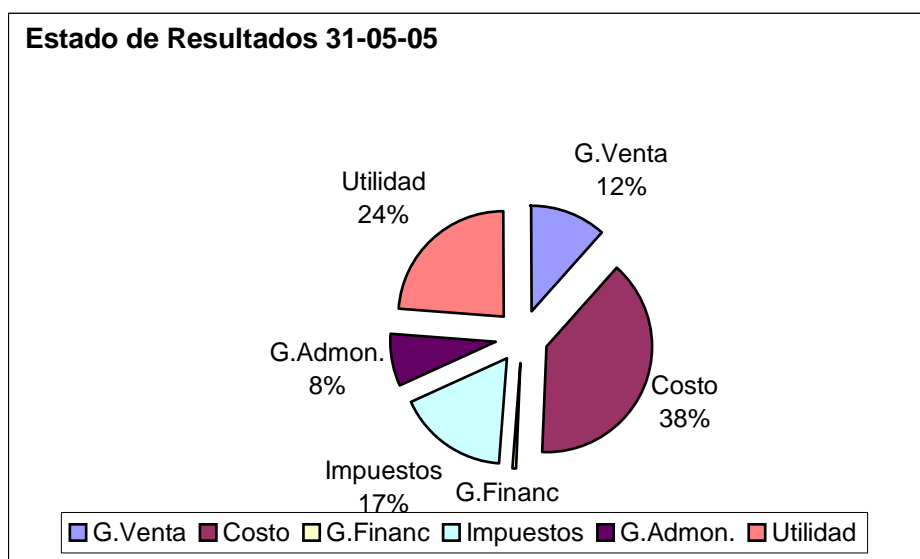
El analista presenta la interpretación que le da a cada una de las razones, correlacionándola con el número asignado en el cuadro anterior:

1. La empresa dispone de \$1.75 en el activo circulante, para pagar sus deudas a corto plazo.
2. Por cada peso que tienen los socios en la empresa, le deben \$.45 a proveedores.
3. La empresa dispone de \$.008 en efectivo inmediato para pagar deudas a corto plazo. Es decir no posee ni siquiera un centavo ya que su disponible es muy bajo.
4. La empresa cuenta con \$1.13 para pagar deudas a corto plazo sin necesidad de disponer de sus inventarios.
5. Los accionistas de la empresa aportan \$2.46, por cada peso que se adeuda por pasivos exigibles a corto plazo, si el resultado fuese menor a uno significaría que no se cuenta con el capital suficiente ni siquiera para pagar estas deudas.

6. El resultado es igual a 1.00 lo que indica que todo el activo se compró con dinero de los socios y que no se adeuda por este concepto a terceros.
7. Por cada peso invertido, los socios han ganado el 38% lo que resulta inmejorable.
8. Por cada peso invertido en el activo total, \$.29 están financiados por terceros.
9. Por cada peso vendido en la empresa, se ganan \$.24 ó por cada peso de ventas se gana el 24% lo que implica que es muy bueno si se mide con las tasas de interés actuales.
10. La empresa ha recuperado las ventas tres veces durante un año de cinco meses o 150 días.
11. La empresa ha liquidado o las compras a los proveedores durante un año en 150 días.
12. En tres ocasiones los inventarios se han convertido en efectivo durante cinco meses.
13. Durante este periodo de cinco meses, la empresa no ha recuperado ni una vez el valor del activo fijo a través de las ventas.
14. En la empresa se tardan cuarenta y siete y medio días en recuperar las ventas.
15. La empresa se tarda casi cincuenta días en liquidar las compras a sus proveedores.
16. La empresa se tarda 24 días en convertir sus inventarios en efectivo.

Métodos de análisis de la información financiera

Analizaremos con los tres métodos de análisis de la información financiera los resultados obtenidos al 31 de mayo del año 2005, estos serán: **Integración a Porcientos** en el estado de resultados y en la integración de la cartera. **El método de Aumentos y Disminuciones** entre el mes pasado y este mes, así como el mismo mes del año pasado comparado con este; Por último presentaremos el método de **Tendencias**. **Integración de porcientos del estado de resultados:**



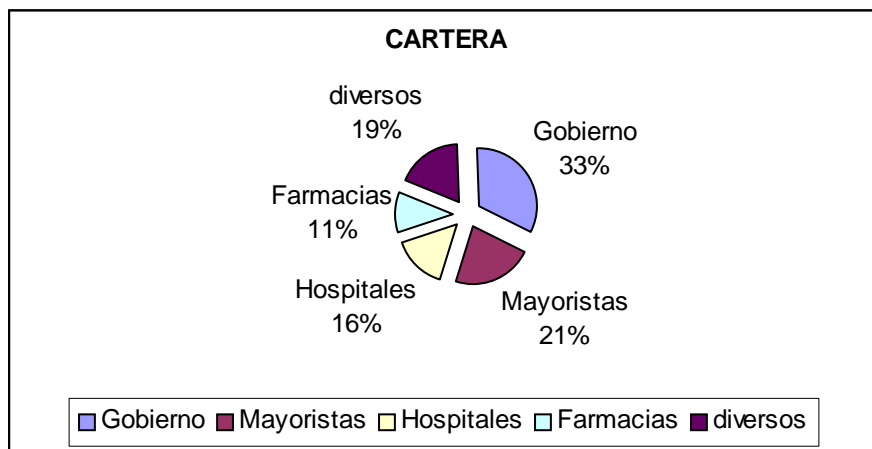
Estado de Resultados	Importe	%
VENTAS	642,882	100%
- Costo de Ventas	248,982	38.73%
= Utilidad Bruta	393,900	61.27%
<u>- Gastos de Operación:</u>		
Gastos de Venta	75,732	11.78%
Gastos de Administración	52,200	8.12%
= Utilidad en Operación	265,968	41.37%
-Gastos Financieros	3,689	0.57%
-Productos Financieros	-308	-0.05%
= Utilidad en Financiamiento	262,587	40.85%
- Otros Gastos	986	0.15%
+ Otros Productos	-263	-0.04%
= Utilidad antes Impuestos	261,864	40.73%
- Provisión para ISR	85,030	13.23%
- Provisión para PTU	23,164	3.60%
= Utilidad del ejercicio	153,670	23.90%

Como se observa en el estado de resultados por cada peso vendido, nuestra empresa lo distribuye de la siguiente forma:

- Costo directo del producto, el 38 centavos.
- Gastos para promoción y distribución 12 centavos
- Los gastos por administrar representan 8 centavos.
- Los gastos financieros solo son de 1 centavo.
- En impuestos la empresa gasta 17 centavos.
- La utilidad obtenida es del 24% lo que se considera muy bueno dado que se ha logrado en cinco meses y en la actualidad las tasas de interés ofrecidas a los inversionistas son muy bajas.

Integración de la cartera en cuanto a su aportación en valores

Grupo de clientes	CARTERA
Gobierno	67,324
Mayoristas	44,043
Hospitales	32,752
Farmacias	23,070
diversos	39,946
TOTAL	207,135



Como se observa en esta herramienta visual para los directores y ejecutivos es mucho más sencillo apreciar los adeudos por grupo de clientes en relación con el total de la cartera, en el mes de mayo su comportamiento fue:

- Los clientes de gobierno adeudan el 33% del total.
- Los mayoristas contribuyen con el 21%.
- Los hospitales adeudan el 16% del saldo de cuentas por cobrar
- Las farmacias aportan el 11% al total de cartera
- La suma de los diversos clientes representa el 19% del total.

Aumentos y Disminuciones

En lo concerniente al método de aumentos y disminuciones en lo que se refiere a los días cartera la información se presentaría de la siguiente forma:

	CARTERA	DÍAS CARTERA			
		Mayo 05	Abril 05	Mayo 04	Presupuesto para mayo 05
Gobierno	67,323,523	67	68	74	69
Mayoristas	44,043,426	52	49	54	52
Hospitales	32,751,508	41	40	46	40
Farmacias	23,070,366	27	32	37	32
diversos	39,946,120	39	41	45	37
TOTAL	207,134,943	47	48	53	48

Se puede asegurar que la cobranza en lo que ha transcurrido del ejercicio es muy buena, si dividimos los 207 millones entre 47, nos arroja que por día cartera se tienen cuatro millones cuatrocientos mil pesos en números redondos, lo que implicaría una eficiencia en la recuperación de cartera por este mismo importe y respecto al año anterior se ha logrado disminuir cinco días cartera, lo que implica una eficiencia en la gestión de la cobranza de \$22,035,632, situación que calificaría la actuación del departamento como excelente.

Adicionalmente el analista de crédito utiliza su programa para que a través de este método comparemos los estados de resultados al mes de mayo del 2004, con el mes de mayo del año 2005 y el presupuesto, el objetivo es establecer cuales son las diferencias de más o de menos de un periodo a otro y explicar las variaciones, el periodo “base” para este ejercicio será Mayo del año 2005.

Estado de Resultados	Real Ene- May 05	Real Ene- May 04	Variaciones	% de Var
VENTAS	642,882	653,219	-10,337	-1.58%
- Costo de Ventas	248,982	252,631	-3,649	-1.44%
= Utilidad Bruta	393,900	400,588	-6,688	-1.67%
- Gastos de Operación:			0	
Gastos de Venta	75,732	79,841	-4,109	-5.15%
Gastos de Administración	52,200	56,870	-4,670	-8.21%
= Utilidad en Operación	265,968	263,877	2,091	0.79%
+Gtos. y Prod. Financieros	3,381	1,150	2,231	194.00%
= Utilidad en Financiamiento	262,587	262,727	-140	-0.05%
+/- Otros Gastos y Productos	723	810	-87	-10.74%
= Utilidad antes de impuestos	261,864	261,917	-53	-0.02%
- Provisión para Impuestos	108,194	110,267	-2,073	-1.88%
= Utilidad del Ejercicio	153,670	151,650	2,020	1.33%

Estado de Resultados	Real Ene- May 05	Presupuesto Ene- May 05	Variaciones Ene- May 05	% de Var
VENTAS	642,882	655,000	-12,118	-1.85%
- Costo de Ventas	248,982	252,000	-3,018	-1.20%
= Utilidad Bruta	393,900	403,000	-9,100	-2.26%
- Gastos de Operación:				
Gastos de Venta	75,732	74,000	1,732	2.34%
Gastos de Administración	52,200	53,000	-800	-1.51%
= Utilidad en Operación	265,968	276,000	-10,032	-3.63%
+Gtos y Prod Financieros	3,381	3,000	381	12.70%
= Utilidad en Financiamiento	262,587	273,000	-10,413	-3.81%
+/- Otros Gastos y Productos	723	1,000	-277	-27.70%
= Utilidad antes de impuestos	261,864	272,000	-10,136	-3.73%
- Provisión para Impuestos	108,194	109,000	-806	0.74%
= Utilidad del Ejercicio	153,670	163,000	-9 330	-5.72%

El analista de crédito presentará este análisis como parte integrante del informe, aunque puede resaltar las diferencias más importantes como el hecho de que se esta diez millones abajo del presupuesto en ventas y que se ha logrado un importante ahorro en los costos los gastos y los impuestos, está no es propiamente, su función, cada departamento o director de área retomará estos datos para presentar su explicación y análisis de las variaciones al director general.

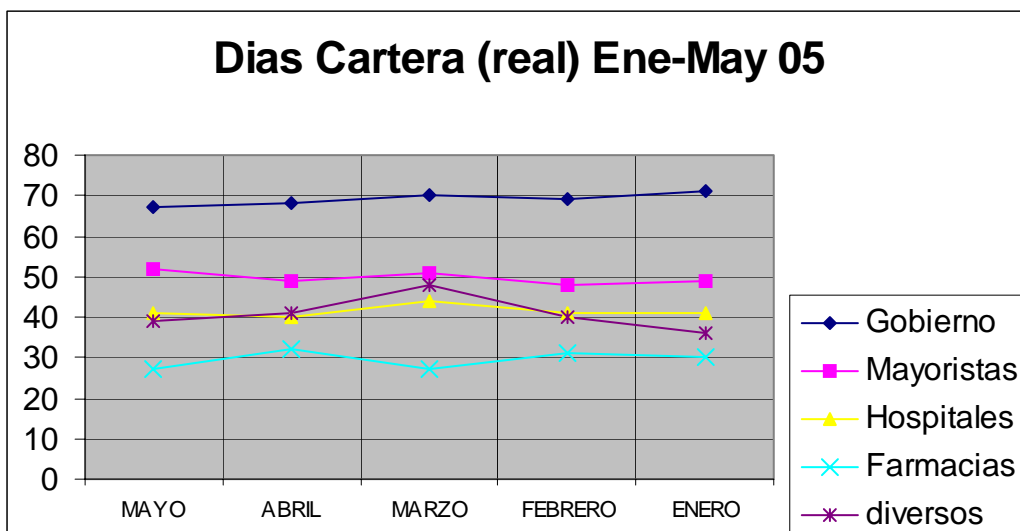
Como ya se explicaba en el capítulo correspondiente al manejo de estas herramientas, suele ocurrir en el sector farmacéutico que ocurran eventos inesperados, como catástrofes, guerras, epidemias, sismos, huracanes, etcétera, y que por ello se disparen las ventas de los antibióticos, sueros, jeringas y vendas, inclusive que por estas causas se consuman mayor número de reactivos para análisis clínicos, entre otros, asimismo puede ser que existan campañas de gobierno o cambios de sexenio o cambio de gobernadores en donde generan pedidos extraordinarios de medicamentos para reforzar el sector salud.

Por lo anterior, es muy probable que las áreas involucradas tengan razonamientos como estos para la explicación de sus variaciones.

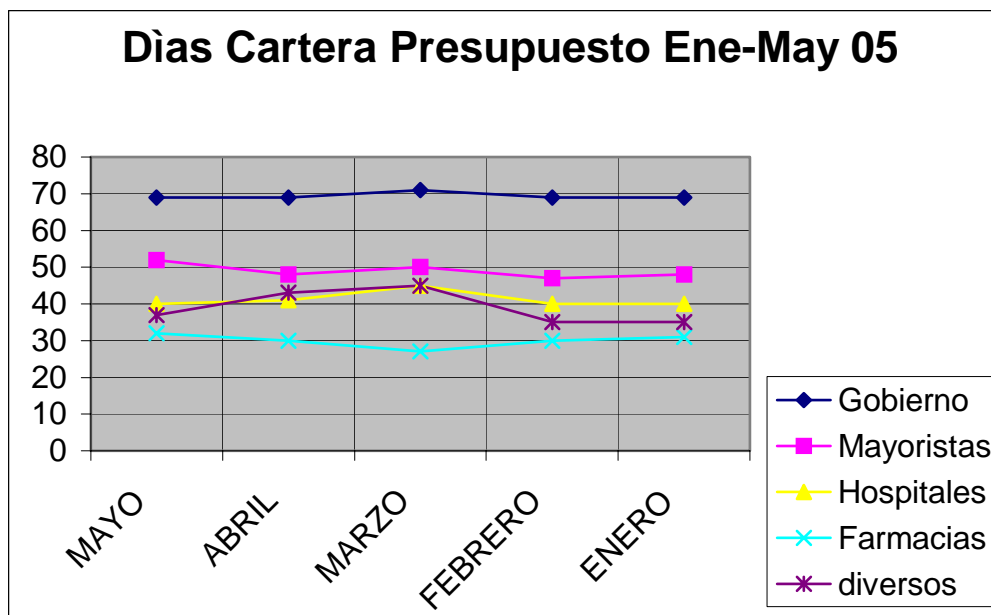
Tendencias

En este método se presentarán los días reales de enero a mayo y los presupuestados. Al presentarse en forma de esquema gráfico por los rubros más importantes representa una herramienta visual bastante sencilla de interpretar en cuanto al incremento o decremento de las cifras y su tendencia. Ilustrando las cifras del método anterior, se mostraría lo siguiente:

Real	DIAS CARTERA				
	MAYO	ABRIL	MARZO	FEBRERO	ENERO
Gobierno	67	68	70	69	71
Mayoristas	52	49	51	48	49
Hospitales	41	40	44	41	41
Farmacias	27	32	27	31	30
diversos	39	41	48	40	36
Total					
242 días	47	48	50	47	50



Presupuesto	D I A S C A R T E R A				
	MAYO	ABRIL	MARZO	FEBRERO	ENERO
Gobierno	69	69	71	69	69
Mayoristas	52	48	50	47	48
Hospitales	40	41	45	40	40
Farmacias	32	30	27	30	31
diversos	37	43	45	35	35
Total 240 días	48	48	48	48	48



Como se puede apreciar fácilmente en las graficas y en las cifras, en los meses de enero y marzo no se ha cumplido el presupuesto, debido a que en el mes de enero suele suceder que las actividades económicas están contraídas por la llamada “cuesta de enero”, sin embargo la cobranza se recupera en febrero a pesar de ser un mes “corto” de solo 28 días, asimismo en el mes de marzo no se tiene actividad por lo menos una semana, en algunas ocasiones dos semanas, esto es por la “semana santa” y las vacaciones escolares, también esta cobranza “perdida” se empezó a recuperar en abril, y en mayo se vuelve a quedar arriba del presupuesto como el mes de febrero, lamentablemente a pesar de los esfuerzos, se sigue dos días por abajo del presupuesto en forma global.

Información concerniente a la actuación

SECTOR GOBIERNO. En el mes de mayo de 2005 la labor del analista, auxiliares y gestores de cobranza del sector gobierno, siguen trabajando la cobranza en forma muy eficiente, con respecto al año anterior se ha logrado disminuir 3 días cartera, que representa alrededor de siete millones, con respecto al presupuesto 6 días que son catorce millones de pesos aproximadamente, cabe mencionar que este equipo de trabajo es el mismo que se tiene desde hace varios años, como se

recordará, el año pasado no lograban prevenirse los requisitos y la documentación, existía desorganización y desconocimiento de trámites y requisitos en el grupo. Las juntas, la capacitación, las pláticas y orientación han logrado que la gente adquiriera un fuerte compromiso y se encuentre altamente motivada.

Los logros del equipo de cobranza de gobierno han “salvado” al departamento, ya que al ser la cartera mayor y por ende la más representativa, los objetivos logrados son plenamente cuantificables, en este mes se efectuaron visitas, acuerdos, negociaciones y descuentos a lo largo de la República Mexicana para lograr inclusive, pagos anticipados, por lo anterior se recomienda nombrarlo “equipo del mes”, agasajarlos con un desayuno y un bono de productividad de cinco días de sueldo para cada uno de los integrantes. Sostener la recuperación en los siguientes meses es un reto que les exige un gran desempeño, arduo trabajo y fuerte compromiso, se les seguirá apoyando con abogados, gerentes y distribución oportuna para que la empresa logre su objetivo.

SECTOR PRIVADO. En el mes de mayo de 2005, el departamento de Auditoria externa concluyó los pendientes de la auditoria para estados financieros comunicando los resultados de las compulsas y confirmaciones de saldos al 31 de diciembre del año pasado y los eventos posteriores, comunicando que se tuvo una respuesta favorable en el 80% de las comunicaciones de los clientes, en cuatro de ellas se tuvieron diferencias por notas de crédito y doce no contestaron, por lo que se considera un buen resultado. Por otro lado durante la segunda semana del mes se tuvo la visita de los auditores internos a este sector, sus principales observaciones son las siguientes:

- Se detectó que no se están registrando a tiempo las transferencias bancarias de los clientes del interior del país, en ocasiones llegan a retrasarse hasta una semana por la carga de trabajo o porque no logra identificarse el pago.
- Se observó que existen saldos de facturas por bonificaciones, errores en precios o mercancía en mal estado por los que no se genera la nota de crédito, por ello algunas cuentas presentan saldos a 90 o más de 90 días, lo que implica una deficiencia en la depuración de cuentas, el analista se comprometió a corregir por lo menos un 80 % de estos saldos.
- Se observó un poco de descontrol en la oportunidad del archivo por fechas para programar las rutas para la cobranza y el trámite de revisión, lo que demora la recuperación oportuna. Quizá se debe a que la auxiliar de oficina solo tiene dos meses trabajando en la empresa, se le apoyará y vigilará para mejorar la calidad de su trabajo.
- Se observó que el trabajo de los gestores es eficiente en cuanto al cumplimiento de su ruta diaria y la organización de esta, no así en la captura de los cobros y la entrega de cheques a la caja general, por lo que se comprometen a eficientar este punto.
- Se mejoró la comunicación y recepción de documentos para cobro con el departamento de distribución, sin embargo los conductores repartidores siguen incumpliendo en alguno

detalles como sellos, notas de entrada, firmas, etcétera, que demoran el trámite de inicio de gestión de cobro, cabe resaltar que las fallas han disminuido ostensiblemente, solo es necesario un mayor cuidado y atención.

- En los demás puntos revisados como conciliación entre auxiliares y contabilidad, envío de estados de cuenta, verificación de cobros posteriores a la auditoría, depósitos oportunos, custodia de documentos, etcétera, no se encontraron áreas de oportunidad.
- Un comentario aparte merece la observación de que este grupo se está descontrolando debido a que la “analista de cobranza del sector privado” tiende a centralizar las funciones, política contraria a la que el departamento ha adoptado, por ello los miembros del grupo se observan un poco maniatados y bastante “comodines”. A ella esta situación la cansa y la estresa.

CREDITO. Por otro lado en el mes de mayo de 2005, se han dado de alta a quince clientes nuevos, especialmente importantes resultan dos clientes de los que se dieron de alta. Un breve resumen del informe de las agencias investigadoras se presenta a continuación:

*Razón Social: **Laboratorios Spite de Queretaro, S. A. de C. V.***

RFC: SPI-911028-JD2

Constitución: 25 de octubre de 1991, Escritura No. 7058

Objeto Social: La comercialización y distribución, importación y exportación de productos de droguería y farmacia, como medicamentos, material de curación y reactivos, así como toda clase de actividad conectada directamente con esta finalidad.

Capital Social: El capital inicial es de \$5,000 en agosto del 2002 aumento su capital a un millón trescientos mil pesos.

Accionistas: Elias Zabaneh Cerezo 27%, Héctor Ortiz de la Peña Vinagran 25%, Antonio García García 25% y Héctor Ortiz de la Peña Cortés 23%.

Administración: Elias Zabaneh Cerezo, Presidente. Puesto Director General

Héctor Ortiz de la Peña, Secretario. Puesto Director Comercial

Antonio García García, Tesorero. Gerente de Finanzas

Su contador General es el C. P. Antonio Reyes Guzmán.

Poderes: Las tres personas integrantes del consejo tienen amplias facultades para realizar actos de administración de dominio, pleitos y cobranzas y otorgar y suscribir títulos de crédito.

Referencias Comerciales:

Abbot Laboratories de México, S. A., les venden medicamentos desde hace diez años, les conceden una línea de crédito de \$10,000,000 a 60 días, su consumo promedio mensual es de tres millones, son puntuales y pagan a un promedio de 75 días.

Grupo Roche Syntex México, S. A., les venden productos farmacéuticos, solo le ha vendido en tres ocasiones al contado, no ha requerido una línea de crédito.

Psicopharma, S. A. Les venden medicamentos desde hace dos años, les conceden una línea de crédito abierto a un plazo de 30 días, su consumo promedio mensual es de trescientos mil pesos, buen cliente paga bien.

Referencias Bancarias:

Banco Nacional de México Sucursal 1525, cuenta 6622116 MN.

Banco Santander Mexicano Sucursal Centro, cuenta 519041316 MN.

Bancomer Sucursal 1452, cuenta 5689114 M. Extranjera

Situación Financiera:

Del Activo:		Del Pasivo:	
Circulante	\$36,182,910	A corto Plazo	\$28,708,893
Fijo	3,787,555	A largo plazo	-----
Diferido	861,162	Capital Contable	12,122,734
Total	40,831,627	Total	40,831,627

Estado de Resultados del 1º. de Enero al 31 de Diciembre de 2004

Ventas Netas \$162,316,061 y utilidad neta \$3,661,346

Razones Financieras principales: Liquidez = 1.2 a 1 se considera regular. Endeudamiento contra su capital 236% no tiene capacidad para mayor crédito.

Rentabilidad del 2% es muy baja.

Posibles Garantías, los activos fijos no están gravados.

Comentarios adicionales: Sus operaciones las realizan a nivel nacional, especialmente su mercado se ubica al centro de la República (nosotros solo estamos cubriendo un 10%) con clientes establecidos, de iniciativa privada un 10% y paraestatal en un 90%, trabajan ventas de mayoreo, medio mayoreo y sobre pedido, otorgan un plazo de 30 días en forma general, su cartera presenta un atraso de 92 días en la recuperación. Sus principales clientes son: IMSS, ISSSTE, SSA, SEDENA. Su personal es de 67 empleados. Contratan fletes, personal, cobranza y logística en forma externa. Solo cuentan con Mobiliario, Equipo de Computo, 15 automóviles y 3 camionetas pequeñas. Por el inmueble que ocupan pagan una renta mensual de \$125,000, por un Local comercial para oficinas y dos bodegas grandes. Cuentan con una póliza de Seguros Imbursa, empresarial, no tienen participación en otros negocios.

Sugerencias del analista: A pesar de ser un buen prospecto, la empresa se aprecia mal administrada ya que la situación financiera es muy estrecha, a pesar de que las referencias son positivas y

recientes, solo tiene una con mayor antigüedad. Debido a la conformación de sus clientes, nosotros entraríamos en competencia con el cliente ya que le vende a nuestros clientes de gobierno, se puede lograr un contrato en el que solo incremente sus ventas de nuestros productos a iniciativa privada para que indirectamente abarquemos mayor mercado. Se sugiere empezar con \$200,000 y observar detenidamente su evolución. La información proporcionada por la agencia respecto al segundo cliente, es la siguiente:

*Razón Social: **Reactivos Químicos de Jalisco, S. A. de C. V.***

RFC: AJA-901010-I30

Constitución: 17 de julio de 1990, Escritura No. 8508

Objeto Social: Desarrollo, extensión, mejoría, comercialización y distribución, importación y exportación de productos anestésicos y medicamentos y reactivos en general.

Capital Social: El capital inicial es de \$50,000, su último aumento fue en septiembre del 2004 aumento su capital a trescientos cincuenta mil pesos.

Accionistas: Dr. Enrique Ramírez Jara, Dr. Luis Eduardo Gómez Lee, Dr. Alejandro Pérez Serrano Michel, Dr. Enrique Toussaint Rubio, Dr. José Luis Ramírez Jara, Dr. Manuel Vázquez Ibarra, Dr. Armando del Hoyo Rosales. Administración: Dr. Enrique Ramírez Jara, Presidente del consejo.

Dr. Luis Eduardo Gómez Lee, Secretario y Director Médico.

Alejandro Pérez Serrano Michel, Administrador General

Dra. Marisela Reynoso Cruz. Administrador de medicamentos.

Poderes: Las tres personas integrantes del consejo tienen amplias facultades para realizar actos de administración de dominio, pleitos y cobranzas y otorgar y suscribir títulos de crédito.

Referencias Comerciales:

Laboratorios Pisa, s. A., les suministran medicamentos desde hace once años, les conceden una línea de crédito de \$1,250,000 a 30 días su consumo promedio mensual es de un millón, son puntuales y pagan a un promedio de 45 días.

Grupo Roche Syntex México, S. A., les venden medicamentos farmacéuticos, desde hace cinco años, les conceden una línea de crédito de \$4,000,000 a 30 días, consume un promedio de \$2,200,000, su saldo actual es de \$2,100,000 sin vencer, pagar a un promedio de 40 días.

Psicopharma, S. A. Les venden medicamentos desde hace dos años, les conceden una línea de crédito abierto a un plazo de 30 días su consumo promedio mensual es de trescientos mil pesos, buen cliente pagan bien.

Referencias Bancarias:

Banco H.S.B.C. Sucursal Murguía, cuenta 030506805-1 MN.

Bancomer Sucursal Santuario, cuenta 014070994-8 MN

Situación Financiera:

Del Activo:

<i>Circulante</i>	<i>\$ 6,244,647</i>
<i>Fijo</i>	<i>149,511</i>
<i>Diferido</i>	<i>309,622</i>
<i>Total</i>	<i>7,353,166</i>

Del Pasivo:

<i>A corto Plazo</i>	<i>\$ 367,088</i>
<i>A largo plazo</i>	<i>-----</i>
<i>Capital Contable</i>	<i>6,986,078</i>
<i>Total</i>	<i>7,353,166</i>

Estado de Resultados del 1º. De Enero al 30 de abril de 2005.

Ventas Netas \$5,084,233 y utilidad neta \$2,958,192

Razones Financieras principales: Liquidez = 20 a 1 se considera muy buena, no tiene deudas, tiene capacidad para mayor crédito.

Rentabilidad del 30% se considera excelente.

Posibles Garantías, los activos fijos no están gravados, pero son escasos.

Comentarios adicionales: Sus operaciones las realizan a nivel nacional, especialmente su mercado se ubica en el Distrito Federa. con clientes establecidos, de iniciativa privada un 90% y paraestatal en un 10% trabajan ventas de mayoreo, medio mayoreo y sobre pedido, otorgan un plazo de 30 días en forma general, su cartera presenta un atraso de 78 días en la recuperación. Sus principales clientes son: AESCULAP de México, S. A., Grupo Roche Syntex, S. A., ICI de México, S. A., IVAX, Pharmaceuticals de México, S. A., Organón Mexicana, S.A. Su personal es de 17 empleados. Contratan fletes, personal, cobranza y logística en forma externa. Solo cuentan con Mobiliario, Equipo de Computo, 5 automóviles y una camioneta. Por el inmueble que ocupan pagan una renta mensual de \$75,000, se trata de una superficie de 250 metros cuadrados en un nivel, destinado para almacén, sala de juntas y oficinas generales. Cuentan con una póliza que cubren los riesgos de incendio y robo, con Grupo Nacional Provincial, S. A., no tienen participación en otros negocios.

Sugerencias del analista: A primera vista parece un excelente prospecto, sin embargo sus ganancias son exorbitantes, existe gran desperdicio financiero ya que sus activos son de siete millones y solo adeuda cuatrocientos mil pesos, son posee activos fijos, sin embargo las referencias son muy buenas, de largo plazo y son recientes, debido a la conformación de sus clientes nosotros no entraríamos en competencia con el cliente no le vende al sector gobierno, se puede lograr un contrato para que se cubran nuevos mercados en forma indirecta. Se sugiere empezar con \$500,000 y observar detenidamente su evolución.

Desafortunadamente se les tuvo que cancelar el crédito a cinco de los que presentaban serios atrasos en sus pagos y que su consumo se había deteriorado, uno de ellos se ha declarado en suspensión de pagos y una farmacia de plano cerró su negocio sin dejar pistas, nuestros abogados se están haciendo cargo de estas cuentas, para su recuperación o para cumplir los requisitos legales para afectar la reserva de “cuentas malas”.

En este mes se aumentaron los límites de crédito al 22% de los clientes del sector privado se consideró el consumo promedio de los últimos seis meses, su plazo de pago y el análisis de sus estados financieros, falta incrementar algunos más pero la información financiera actualizada, todavía no se ha recibido o los contratos se encuentran en trámites de firmas por los representantes legales de sus respectivas empresas. Por la importancia del crédito asignado existen dos clientes que firmarán garantías y proporcionaran un aval de estos dos últimos casos se les informará en el mes de junio.

Comentarios de la gerencia.

Los logros del equipo de cobranza de gobierno han “salvado” al departamento, ya que al ser la cartera mayor y por ende la más representativa los objetivos logrados son plenamente cuantificables, en este mes se efectuaron visitas, acuerdos, negociaciones y descuentos a lo largo de la República Mexicana para lograr inclusive, pagos anticipados, por lo anterior se recomienda nombrarlo “equipo del mes”, agasajarlos con un desayuno y un bono de productividad de cinco días de sueldo para cada uno de los integrantes. Sostener la recuperación en los siguientes meses es un reto que les exige un gran desempeño, arduo trabajo y fuerte compromiso, se les seguirá apoyando con abogados, gerentes y distribución oportuna para que la empresa logre sus objetivo.

En el sector privado, es posible que por la atención a las auditorías no se haya logrado la cobranza de la forma que se tenía planeado, cabe mencionar que la introducción del suero infantil, su promoción y plazo adicional para el periodo de introducción está afectando la recuperación de la cobranza, el objetivo para el siguiente mes es un reto que este grupo tiene que vencer. Se sigue platicando con la analista respecto a la centralización de funciones, le ha costado un poco de trabajo el cambio de administración del departamento pero ha mejorado bastante.

Adicionalmente se detecta la primera alerta por la desaparición de las grandes empresas farmacéuticas que centralizaban los trámites de cobro, como Nadro, Marzam y Farmacias Unidas, esto ha permitido que las pequeñas farmacias proliferen, lo que implica mayor número de lugares visitados, mayor número de documentos que manejar, mayor número de clientes con horarios y requisitos diferentes, por lo que habría que anticipar con ventas dos tipos de acciones a seguir, o no venderles en forma directa y canalizarlas a través de mayoristas y distribuidores o aumentar el número de gestores de cobranza como ha sucedido con los vendedores, sin embargo se corre el riesgo de volver a subir los gastos de operación como nos observó la casa matriz el año pasado.

Existen tres grandes problemas con los mayoristas de Tijuana, Hermosillo y Monterrey, la suma de sus adeudos rebasan los cinco millones de pesos, en este mes hemos viajado a estos diferentes estados con representantes del departamento jurídico; a pesar de que en Tijuana y Hermosillo se firmaron acuerdos de garantías estas no son suficientes.

Mención especial requiere el caso de Monterrey, el mayorista ha administrado mal sus negocios y no tiene garantías que ofrecer por lo que se vislumbra un periodo de negociaciones difíciles, se restringirá la disposición de nuestra mercancía tratando de surtir lo necesario para darle "aire" mientras se mejora su situación, se le ofreció asistencia administrativa y promoción entre nuestros clientes para que inviertan en su negocio y pueda aumentar su capital. De cualquier forma se le ha informado al director de ventas para que inicie la búsqueda de nuevos distribuidores en la zona con la finalidad de no perder el segmento de mercado.

Nuevamente los clientes del grupo de diversos, presentan algunos retrasos tanto laboratorios que compran reactivos, como autoservicios menores y las pequeñas farmacias, a pesar de que sus saldos no son relevantes se han utilizado las herramientas de cobranza tales como negociación telefónica, cartas, telegramas, visitas y se han firmado garantías o se han logrado firmas avales. Se insiste en que ventas evalúe si la empresa debe venderles directamente o a través de distribuidores y mayoristas.

El analista de crédito así como el gerente del departamento, asistieron en este mes a la convención de ventas celebrada en Puerto Vallarta para la revisión del primer cuatrimestre del presupuesto, así como el lanzamiento de los sueros orales con la finalidad de compenetrarse en los objetivos y compromisos de ventas y conocer a los posibles clientes que fueron invitados a este evento. El personal de cobranza aprovechó este foro para capacitar a la fuerza de ventas en los trámites de ventas al sector gobierno y atender sus demandas y quejas en cuanto a la actualización oportuna de los créditos y la rapidez de investigación y apertura de nuevos clientes.

CONCLUSIONES

LA ADMINISTRACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

En esta investigación se ha intentado comprobar una vez mas la aplicación de la administración en todos los ámbitos de los negocios, particularmente en el departamento de crédito y cobranzas se comprobó que, aplicando el proceso administrativo se puede mejorar el desempeño organizacional, se logran objetivos plenamente cuantificables aplicando los principios de cada fase que involucra la planeación, la organización, la dirección y el control, tomar decisiones en cada fase, es el rol del administrador (en su papel de gerente de este departamento).

Mi formación profesional es la de contador, el papel de gerente del departamento de crédito y cobranzas fue una casualidad, en la empresa trasnacional alemana para la que prestaba mis servicios me había desempeñado como contador fiscal durante siete años, para hacer “mejor el trabajo” a partir del segundo año de este cargo obtuve el grado de especialista fiscal y dos veces al año asistía a cursos de actualización fiscal.

Cuando el gerente de crédito y cobranzas sufrió una embolia repentina era una época del año en que la actividad fiscal no era excesiva; adicionalmente me encontraba estudiando la Maestría en Administración en la Universidad Iberoamericana por ello cuando me propusieron dirigir este departamento “provisionalmente” (adicional a la gerencia fiscal), solo por el tiempo que le llevara la recuperación del gerente a cargo, acepte el suplirlo con algo de resistencia.

Cabe mencionar que para este departamento colaboraban diecinueve personas y que en esta etapa la empresa estaba iniciando su proceso de Certificación en las normas **ISO 9000**.

Una vez a cargo del departamento, observé que los conocimientos de administración que estaba obteniendo eran perfectamente aplicables a la dirección de éste, que me había convertido en un contador administrativo, ya que mi formación profesional se había “enriquecido” con el estudio de la administración.

En forma general, tanto la alta dirección como el gerente y los colaboradores consideraban que se vendía a un plazo de 30 días, sin embargo la cartera tenía una antigüedad mayor a 123 días.

No hubo tiempo ni oportunidad de efectuar un análisis previo de la situación del departamento, tampoco se podía iniciar un estudio serio ya que la operación diaria demandaba resultados inmediatos y caí en la cuenta de que al igual que muchos departamentos de la empresa, había todo por hacer en cuanto a la administración del departamento, no se apreciaba que el gerente aplicara con pleno conocimiento las actividades que involucraban la planeación, la organización, la dirección o el control, es cierto que tanto el gerente como sus asistentes, día a día tomaban muchas decisiones, la mayoría de las cuales eran correctivas.

LA PLANEACION EN EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

En este paso del proceso administrativo, iniciamos delineando la planeación para las operaciones diarias, esta planeación táctica consistía en estrategias diseñadas para el corto plazo, prácticamente enfocadas a mejorar el proceso de cobranza y agilizar la captación del mercado (demanda urgente del área de ventas), resolviendo en el menor tiempo posible la aceptación de clientes nuevos y la concesión de plazo para el pago de sus compras, es decir, el otorgamiento del crédito.

Más adelante se empezaron a diseñar estrategias para lograr metas a largo plazo, analizando como estábamos en el presente y vislumbrando como deseábamos estar en el futuro, en esta planeación estratégica, se hicieron muchos estudios de proyección de resultados decidiendo que se quería lograr y como se iba a realizar, quienes eran los responsables y cuales eran los objetivos que se tenían que alcanzar, la idea era que cada estrategia que se estableciera tuviese efectos duraderos y difícilmente reversibles.

Tanto la planeación táctica como la planeación estratégica que fueron implementadas durante dos años, han quedado establecidas en las acciones descritas en los Capítulos III del Crédito y el Capítulo IV de la cobranza, durante el proceso surgieron miles de cuestionamientos que fueron resolviéndose uno a uno, al comprobarse la mejora en cada etapa, los procedimientos fueron asentados en los manuales operativos correspondientes.

Para mejorar la planeación en este departamento, mencionaremos algunas de las actividades que se llevaron a cabo en esta fase:

- Se delinearon los objetivos del departamento.
- Se organizaron los clientes en grupos afines, creando un catálogo de clientes en el sistema, que por clave los clasificara automáticamente.
- Se establecieron límites en tiempo para realizar las acciones de la cobranza y el otorgamiento de límites de crédito.
- Se contrataron agencias investigadoras de crédito y se les exigieron resultados medibles en días.
- Se organizó el departamento en dos sectores, público y privado.
- Se separaron las actividades de crédito y de cobranza (anteriormente los analistas realizaban las dos funciones).
- Se identificaron plenamente las actividades que le correspondían a crédito y las de cobranza estableciendo estándares para su realización y medición de cumplimiento.
- Se eliminaron muchas actividades repetitivas que duplicaban el trabajo en diferentes etapas ya que eran realizadas por diferentes personas.
- Se establecieron metas de cobranza en valores y en días por sector, por estado, por ruta, por persona.
- Se instituyó la elaboración del presupuesto anual y su revisión mensual.
- Se implementó un fuerte compromiso de fraternidad, comunicación, correlación, coparticipación y corresponsabilidad con los departamentos afines.

LA ORGANIZACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

En la fase de organización, iniciamos dándole al departamento una estructura funcional, agrupando tareas especiales, similares y relacionadas, asignando quien era responsable de trabajos y objetivos específicos, de acuerdo a la función que se les facilitara más o que tuvieran mayor conocimiento y experiencia, tomando en cuenta su perfil y personalidad. Anteriormente parecía que el departamento no tenía una estructura, en realidad se tenía una estructura simple, en donde los integrantes eran muy cooperativos hacían de todo sin involucrarse o responsabilizarse en nada especial, la autoridad y toma de decisiones se centraba en el gerente del departamento, lo que le redituaba mucha presión, exceso de trabajo y resultados inadecuados.

Se detectó que el personal entendía sus funciones como un departamento de “**línea**”, es decir que se consideraban involucrados con los objetivos básicos de la organización, lo que hacía que existiera gran burocracia. La burocracia existente, hacía que el empleado le diera una importancia excesiva a sus tareas, que ostentara un poder que obstaculizaba los logros de otros puestos y áreas, y del propio departamento.

Fue difícil cambiar la mentalidad de los empleados para asimilarse como una unidad de “**staff**”, en la cual su función básica era proporcionar servicio, ayuda y soporte a los departamentos de *línea*; se les instruyó y capacitó para comprender que un departamento de *staff* no tiene ninguna autoridad directa sobre un departamento de *línea*.

Al principio algunos empleados se resistieron a colaborar en delinear sus actividades, modificar, adaptar sus funciones y a aceptar sus deberes y responsabilidades para conformar los manuales operativos. Más adelante, cuando los empleados se sintieron involucrados en los cambios a largo plazo, se adoptó una estructura de mayor flexibilidad, al colaborar en grupos de trabajo, la conformación de estos grupos tenía por objetivo delinear sus tareas más importantes y establecer procedimientos más ágiles, así como limitar tiempos y estándares de desempeño por actividad y por persona.

La conformación final de la estructura del departamento fue descrita en el Capítulo II, en un afán de implementar la mejora continua de los procedimientos y métodos adoptados, se fueron afinando continuamente, también fueron asentados en los manuales operativos correspondientes.

Algunas de las actividades más importantes para mejorar la organización de este departamento, fueron las siguientes:

- Se elaboraron las descripciones de puestos y la asignación de funciones.
- Se instituyeron los perfiles o especificaciones para cada puesto.
- Se modificó la estructura organizacional del departamento.
- Se descentralizaron las funciones y se delegó la responsabilidad.

- Se fomentó la cohesión del departamento como grupo y como equipo.
- Se evaluó al personal para asignarle las tareas, puestos y funciones que correspondieran a su preparación, perfil y capacidad.
- Se conformaron planes de capacitación en forma periódica.
- Se involucró a los trabajadores de crédito y cobranzas así como al departamento de recursos humanos para que cada uno proyectara su plan de vida y carrera.
- Se instituyeron estándares de desempeño, plenamente identificables y medibles.
- Se implementaron premios económicos y acciones correctivas para el logro de metas.
- Se transmitió la seguridad de permanencia en el empleo y la preocupación por la gente.
- Se adoptó un sistema de recompensas por la aportación e implementación de ideas para la mejora de procesos en el crédito o la cobranza, aportadas por el trabajador.
- Se involucró al empleado en reuniones periódicas para la evaluación de resultados y la institución de nuevas metas.

Nota: De las 19 personas que conformaban el departamento se quedaron diez, cuatro empleados fueron “intercambiados” con otros departamentos de la misma empresa, dos fueron contrataciones externas, uno de ellos el analista de crédito, ya que esta función no era dominada por ninguno de los que por años la habían realizado; tres empleados no fueron sustituidos por su falta de compromiso, bajo desempeño y por la poca eficiencia lograda en el departamento.

LA DIRECCIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

Como ya se ha mencionado anteriormente, la dirección estaba centralizada en una persona, esta decidía el trabajo diario, daba atención directa y personal a los clientes, a los analistas, a los gestores de cobranzas, a los directores, los gerentes de otras áreas y vendedores, razón por la cual en sus ausencias por juntas, viajes o visitas a clientes, los empleados del departamento se desconcertaban y no sabían que hacer.

Con el fin de dirigir el departamento para mejorar las dos metas más importantes que consistían en la resolución pronta para evaluar la posición crediticia de los clientes actuales y potenciales y recuperar la cobranza en el menor tiempo posible, nos hicimos responsables de los cambios en el departamento, se comunicó a todo el personal, el interés común con propósitos de mejorar el trabajo de cada uno, obtener mejores resultados y crear un compromiso definido; esta comunicación se logró a través de invertir tiempo en muchas reuniones con todo el departamento, con las personas en forma individual con los grupos por sectores, al principio había mucho recelo, desconfianza y temor del cambio, finalmente se lograron relaciones de confianza, respeto y en muchos casos de admiración, amistad y reconocimiento.

Cabe mencionar que la situación del departamento así como su trabajo, era muy menospreciada, los gestores no tenían un lugar para los momentos que estaban en la oficina, se sentaban en lugares

para las visitas, en lugares que desocupaban por un momento los empleados del departamento, auxiliares o analistas o en la sala de juntas si estaba vacía; tampoco se tenía terminales del sistema de computo suficientes para el personal de oficina, los coches asignados a ellos eran los que desechaban los vendedores y no alcanzaban para todos los gestores, por lo que cada gestor no salía a cobrar dos veces a la semana, una porque no alcanzaban las unidades y otra por ser autos de modelos pasados que por el programa de “hoy no circula” descansaban un día.

El único archivero con gavetas grandes y caja fuerte, estaba en la oficina del gerente por lo que interrumpían su trabajo cada que el personal entraba a guardar documentos, cheques, facturas o contra-recibos varias veces al día. Era necesario sacar cientos de copias de las facturas diariamente y no se tenía una copiadora propia, ni terminal, ni impresora que pudiera duplicar la impresión de las facturas generadas por el departamento de facturación.

Muchas de las mejoras logradas han quedado descritas en cada capítulo, mencionaremos algunas de las actividades mas importantes para mejorar la dirección de este departamento:

- Se alentó la formación de grupos y posteriormente la cohesión como equipo en el que cada uno debía confiar en el otro al pasar el trabajo a la siguiente etapa.
- Todos y cada uno de los empleados del departamento tuvieron su zona de trabajo claramente delineada, conllevaba su propia responsabilidad y la habilidad de tomar decisiones en algunos aspectos y a solicitar el apoyo cuando fuera necesario.
- Se establecieron estándares de desempeño que no eran medibles con cifras, tales como la calidad en el trabajo, la satisfacción del cliente interno y externo, evitar errores y reprocesos de cobranza, optimización del tiempo, eficiencia, eficacia en sus tareas, presentación y actitud personal.
- Se instituyeron reuniones mensuales, en las que todos exponían sus experiencias, sus avances, sus quejas, sus problemas, sus retrocesos, sus propuestas y su compromiso para el futuro, sus metas eran calculadas y presentadas por cada uno.
- Al finalizar las juntas mensuales, se celebraba con un desayuno los eventos importantes, tales como notificación de premios (en dinero, en viajes, en galardones) vacaciones, casamientos, cumpleaños, logros escolares, nacimiento de hijos o nietos, graduaciones, etcétera. La junta era organizada para que esta parte nunca se dejara de lado.
- Se identificaron las necesidades de la gente tanto de equipo de trabajo, como las personales, se revisó cada expediente, estudios, antigüedad, conformación familiar y aspiraciones, logrando un atmósfera agradable y un ritmo de trabajo confortable y muy amistoso.
- Al abrigo de un buen ambiente de trabajo, se mejoraron las relaciones con otros departamentos, las condiciones del equipo de computo, de los automóviles, se les proporcionó un uniforme sugerido por los propios empleados, se modificaron las instalaciones para que cada uno tuviera una mesa, una silla, un archivero, una terminal de la red que pudiera utilizar en cualquier momento; se instaló una terminal impresora del sistema

que automáticamente imprimía el número de copias requerido por el cliente, hubo cambios en el mobiliario y en el software, esto elevó la moral de los participantes, ya que la mayoría fueron sugerencias de ellos mismos y en otras ocasiones fuertes quejas.

- Se disminuyó la sensación de tensión, de nervios e inseguridad que prevalecía antes y al inicio del cambio de gerente, el nuevo tipo de estrés que se generaba se canalizó a cierta “emoción” por el logro de las metas, mucho trabajo y compañerismo que los hacía terminar con su propio trabajo antes para ayudar a los otros y lograr la meta grupal.
- Se logró el reconocimiento del grupo como líder y se logró una gran influencia motivacional, los empleados hacían todo lo necesario para obtener eficacia y eficiencia en su trabajo, buscando la satisfacción del grupo y que su gerente no “quedara mal”.

EI CONTROL EN EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

En el proceso de cambio en la administración del departamento, hubo ocasiones en que los nuevos esquemas funcionaban de inmediato, luego retrocedían o se volvía a caer en vicios y errores del pasado, por lo que una vez que se hacía el plan, se establecían las metas y se dirigía la acción. Se tuvo que establecer la forma de evaluar que tan bien funcionaban los planes, darle seguimiento a los resultados y surgió la necesidad de comparar los logros reales con los esperados.

La institución de medidas de control fue descrita principalmente en los Capítulos de La Organización, del Crédito, de la Cobranza y del Caso Práctico.

Algunas de las actividades principales, diseñadas para evaluación, medición y control fueron las siguientes:

- Se elaboró el presupuesto para el departamento y su revisión mensual comparando y explicando las variaciones por cada uno de los responsables, tanto del resultado de la cobranza y del crédito como de la operación del departamento, sus costos, gastos y beneficios.
- Se establecieron estándares para medir los desempeños financiero, comparativos y estadísticos, por cada área, sector, gestor, sucursal, división, grupo de clientes y hasta por producto.
- Se implantó el análisis financiero para evaluar a los clientes y los resultados del propio departamento, más tarde este servicio se proporcionó a la empresa.
- Se instituyó el uso de herramientas estadísticas y financieras para presentar resultados reales, presupuestados y comparativos con otros meses y años anteriores.
- Se estableció el análisis de las desviaciones y el origen de dichas desviaciones, lo que llevo en muchas ocasiones a detectar que el plan, presupuesto o meta original estaba mal conformada.

- La institución del informe mensual constituye en forma íntegra una herramienta de control que contiene cifras, análisis financiero, estadísticas y una evaluación de la actuación del personal.

ESTRATEGIAS DE MEJORA CONTINUA.

La preparación, el cambio de mentalidad y la descripción de puestos y actividades se llevó a cabo durante dos años; la auditoría y la certificación de **ISO 9000** se llevó un poco más de un año, a lo largo de ese tiempo y posteriormente se han obtenido logros como la empresa de más pronta recuperación en captación de la cobranza del sector farmacéutico químico, se han efectuado contratos de **Benchmarking** con otras industrias del ramo en donde nos han copiado algunos métodos y procedimientos adoptados y a su vez hemos aprendido de la organización de otras empresas.

Se adaptaron principios de la filosofía del **Justo a Tiempo** como la organización en pequeñas células de trabajo en las que el trabajador resuelve los problemas, se hace cargo del mantenimiento de su equipo (llamar a técnicos, efectuar cambios o mejoras), una calidad absoluta sin errores ni reprocesos.

De la **Teoría del Valor** en forma conjunta con la **Teoría del ABC (costos basados en las actividades)** a través de una auditoría operacional, se eliminaron las actividades que se duplicaban, que eran costosas o implicaban una pérdida de tiempo, resaltando y agregando aquellas actividades que agregaran valor al servicio a los clientes internos y externos, principalmente se redujeron los tiempos para el proceso de resolución de créditos y de recuperación de la cobranza a partir de abreviar y perfeccionar las actividades involucradas con estos fines.

Se crearon programas que se apoyaban en **La Teoría de las Restricciones**, en la que a partir del recurso más escaso se optimizaban los procesos del departamento hasta que este recurso podía incrementarse; uno de estos programas se llamó **La Orden Perfecta**, en este se delineó una ruta crítica desde que Servicio a Clientes atendía una llamada por un pedido, ventas lo procesaba, crédito autorizaba, facturación facturaba, almacén preparaba y entregaba (hasta aquí deberían cumplirse ocho horas hábiles como máximo). Crédito y Cobranzas recibía los documentos, presentaba a revisión y cobraba, tesorería captaba y registraba el cobro en el departamento de crédito y cobranza, hasta este punto se medía el ciclo operativo que tenía una eficiencia óptima.

BIBLIOGRAFÍA

1. Eco Humberto
Cómo se hace una tesis
Técnicas y Procedimientos de Estudio. Investigación y Escritura
México, Gedisa, 1977, 276 pp.
2. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C.
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
México, Decimoquinta edición, julio de 2002
3. Ley del Impuesto Sobre la Renta
Fisco Agenda 2005. Correlacionada y Tematizada.
Compendio de leyes y reglamentos.
México, 2005. Ediciones Fiscales ISEF
4. Hayes, Stephan
Crédito y Cobranzas. Guía Práctica
Ediciones Contables y Administrativas, S. A. de C. V.
México, 1994
5. Rodríguez Valencia, J.
Organización Contable y Administrativa de las Empresas
Ediciones Contables y Administrativas, S. A. de C. V.
México, 1994
6. Warren, Reeve, Fess
Contabilidad Administrativa
Traducción de Guadalupe Meza
Revisión Técnica Rodas Carpizo Alejandro, FCA, UNAM
Thomson Editores México, 2000
7. Blanes Prieto Joaquín
Diccionario de Términos Contables
Compañía Editorial Continental
México, 2002
8. Universidad Tecnológica de México, S. C.
Manual de Elaboración de Tesis
9. García Mendoza Alberto
Contabilidad Avanzada
Compañía Editorial Continental, S. A.
México, 2003
10. Pey Santiago y Ruiz Calonja Juan
Diccionario de Sinónimos y Contrarios
Editorial Teide. México. Barcelona
México 2000
11. López López Isauro José
Diccionario Contable, Administrativo y Fiscal
ECAFSA, Thomson Learning
México, 2002

12. Río González Cristóbal del
El Presupuesto, Áreas y Niveles de Responsabilidad
Ediciones Contables y Administrativas, S. A.
México, 1998

13. Robbins Stephen P.
Administración, Teoría y Práctica
Prentice Hall
México, 1997

14. Díaz González Luis Raúl
Introducción al Derecho
Editorial GOBENI
México, 1999

15. Perdomo Moreno
Análisis e Interpretación de Estados Financieros
ECASA, 2ª. Edición.
México, 2002

16. Hansen y Mowen
Administración de Costos.
Thomson Editores
México, 1997

17. Backer, Jacobson, Ramírez Padilla.
Contabilidad de costos.
Mc. Graw Hill
México,

18. Moreno Fernández Joaquín
Contabilidades de Sociedades
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
2ª. Reimpresión
México, 1996.

19. García-Pelayo y Gross Ramón.
El Pequeño Larousse Ilustrador
Ediciones Larousse
México, 1997

20. Parkinson, Rustomji, Vieira
Manual de Mercadotecnia
Editorial Diana
México, 1994.