



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



CRÉDITO Y COBRANZAS

Material Elaborado por:

C. P. C., L. A. y M. E. EVA ELIZABETH DEL VALLE CÒRDOVA



ÍNDICE TEMÁTICO

	PÁGINA
Programa de la Asignatura	3
Tema I: El Crédito	7
Origen	7
Definición y concepto	7
Importancia	7
Diversos enfoques de la función de crédito	8
Clasificación del crédito	9
Clasificación de la actividad crediticia	10
Tema II: Las C's del Crédito	12
Carácter	12
Capacidad	12
Capital	13
Condiciones	13
Colateral, Cobertura, Importancia de los cuatro factores	14
Tema III: Marco legal	15
Características de los títulos de crédito	15
Incorporación	15
Legitimación	15
Literalidad	15
Autonomía	16
Abstracción	16
Sustantividad o independencia	16
Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito	16
Título preliminar	16
Capítulo único	
Título primero: De los Títulos de Crédito	
<i>Capítulo I: De las diversas clases de títulos de crédito</i>	17
<i>Sección Primera: Disposiciones Generales</i>	
<i>Capítulo II: De la letra de cambio</i>	19
Sección Primera: De la Creación, Forma y Endoso de la Letra de Cambio	



Capítulo III: Del pagaré	22
Capítulo IV: Del cheque	22
<i>Sección Primera: Del Cheque en General</i>	
<i>Título Segundo: De las Operaciones de Crédito</i>	26
Capítulo I Del reporto	
Capítulo IV De los créditos	27
<i>Sección Primera: De la Apertura de Crédito</i>	
Tema IV: Departamento de Crédito	30
Organigrama, Compañías pequeñas	30
Fabricantes	31
Localización del departamento de crédito	31
Relaciones con otros departamentos	31
Descripción de una organización de crédito centralizada	33
Descripción de una organización de crédito descentralizada	34
Entrenamiento y capacitación del personal de crédito	35
Tema V: Políticas de Crédito	37
Definición y concepto	37
Clasificación	37
Importancia	38
Objetivos	38
Políticas, objetivos y toma de decisiones	38
Lineamientos para la formulación de las políticas	39
Cómo formular una política de crédito	39
Cómo desarrollar una política de crédito y cobranza	39
Políticas escritas y políticas no escritas	40
Condiciones que influyen para establecer políticas liberales o restrictivas	40
Tema VI: Difusión de las Políticas de Crédito	45
Comunicación, elementos y clasificación	45
Requisitos de una comunicación efectiva	45
Cómo poner en práctica una política de crédito	46
Tema VII: Créditos Internacionales	47
Descripción del producto factoraje internacional	47
Otros esquemas d factoraje internacional	48
Cartas de crédito	50
Ejemplo de Solicitud de Carta de Crédito para Importación	52
Letra de Cambio, Pagaré	59
Tema VIII: La cobranza	60



Administración de las cuentas por cobrar	60
Establecimiento de la política de cobranza	61
Procedimientos de cobro	62
Etapa final en la gestión de cobro	63
Tema IX: Departamento de cobranza	66
El departamento de crédito	66
Personal especializado de cobranza	67
El personal de ventas	67
Otro personal	67
Empleo del personal de ventas en la cobranza	68
CASO PRÁCTICO	69

PROGRAMA DE LA ASIGNATURA: CRÉDITO Y COBRANZAS

PLAN : 98	CLAVE :	2080
LICENCIATURA: CONTADURÍA	CREDITOS :	8
ÁREA : CONTABILIDAD AVANZADA	HORAS POR CLASE :	2
REQUISITOS : NINGUNO	HORAS POR SEMANA :	4
TIPO DE ASIGNATURA : OBLIGATORIA ()	OPTATIVA (X)	

OBJETIVO GENERAL DEL CURSO:

AL FINALIZAR EL CURSO EL ALUMNO ESTARÁ FAMILIARIZADO CON CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE LAS OPERACIONES DE CRÉDITO Y COBRANZA.

TEMAS:

- I.- EL CRÉDITO.
- II.- LAS C'S DEL CRÉDITO.
- III.- MARCO LEGAL.
- IV.- DEPARTAMENTO DE CRÉDITO.
- V.- POLÍTICAS DE CRÉDITO.
- VI.- DIFUSIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO.
- VII.- CRÉDITOS INTERNACIONALES.
- VIII.- LA COBRANZA.
- IX.- DEPARTAMENTO DE COBRANZA.

HORAS SUGERIDAS

TOTAL 68



TEMÁTICA

I.- EL CRÉDITO.

1. Definición.
2. Ventajas del Crédito

TEMÁTICA

II.- LAS C'S DEL CRÉDITO.

1. Capacidad
2. Carácter
3. Capital
4. Condiciones
5. Colateral

TEMÁTICA

III.- MARCO LEGAL

1. Código de Comercio
2. Ley General de Sociedades Mercantiles
3. Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito
4. Ley de Concursos Mercantiles

TEMÁTICA

IV.- DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

1. Organigrama
2. Ejecutivo de Crédito

TEMÁTICA

V.- POLÍTICAS DE CRÉDITO

1. Tiempo
2. Plazos
3. Intereses Moratorios
4. Descuentos por pronto pago
5. Descuentos por volumen
6. Descuentos por artículos determinados
7. Compra mínima
8. Inventario de crédito
9. Pago Anticipado
10. Ofertas
11. Crédito Inicial
12. Visitas de clientes
13. Ampliación del crédito
14. Disminución del crédito
15. Cancelación del crédito
16. Reconsideraciones
17. Traspasos y cambios de razón social



TEMÁTICA

VI.- DIFUSIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO.

1. Implantación de las políticas de crédito
2. Aplicación de las políticas de crédito
3. Estructuración de las políticas de crédito
4. Otros elementos de las políticas de crédito
5. Peligros en los cambios de las políticas de crédito

TEMÁTICA

VII.- CRÉDITOS INTERNACIONALES.

1. Operaciones internacionales
2. Embarques
3. Tipo de cambio
4. El banco para exportaciones e importaciones de los Estados Unidos
5. Tiempo y distancia
6. Evaluación del riesgo y toma de decisiones en el comercio internacional
7. Patrones típicos de crédito
8. Financiamiento Internacional
9. Cartas de crédito
10. Pagarés
11. Letras de cambio

TEMÁTICA

VIII.- LA COBRANZA.

1. Definición
2. Objetivos de la cobranza
3. Políticas de la cobranza
4. Registros y procedimientos de cobro
5. Mecánicas de pago
 - 5.1 En efectivo
 - 5.2 En cheque
 - 5.3 Transferencias bancarias
6. Otras formas de pago
 - 6.1 Mediante cobranza documentaria
 - 6.2 Por consignación
 - 6.3 Adjudicación de divisas
 - 6.4 Factoraje internacional
7. Incumplimiento en la liquidación del pago
 - 7.1 Proceso de negociación acreedor – deudor
 - 7.2 Mediante arbitraje internacional
 - 7.3 Por proceso judicial ante los procesos internacionales



TEMÁTICA

IX.- DEPARTAMENTO DE COBRANZA

1. Ejecutivo de cobranza
2. El personal de cobranza
3. Políticas y procedimientos de la cobranza
4. Registro y procedimientos de cobro
5. Sistemas de registro de cobranza
- 5.1 Registros manuales
- 5.2 Registros automatizados
6. Factores de calificación de la eficiencia de cartera y su recuperación
7. Presupuesto de cobranza
8. El informe a la dirección
- 8.1 El informe mensual
- 8.2 El informe condensado
- 8.3 Las variaciones y su explicación de motivos
- 8.4 La estrategia de corrección

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA:

- 1.- ETTINGER, Richard P. y GOLIEB David E., **Crédito y Cobranzas**, México, CECSA, 2001, 460 pp.
- 2.- SEDER, John W., **Crédito y Cobranzas**, México, CECSA, 2001, 134 pp.
- 3.-MONTAÑO, Agustín, **Administración de la cobranza (programación y control)**, México, TRILLAS, 142 pp.
- 4.- VILLASEÑOR, Fuente Emilio, **Estados Financieros consolidados y método de participación**, México, TRILLAS, 2000, 297 pp.



I. EL CRÉDITO

ORIGEN

Podemos afirmar que el crédito es tan antiguo como la civilización. En sus comienzos, el préstamo se efectuaba en especie, y fue hasta la aparición y empleo de la moneda cuando surgieron los primeros signos crediticios de una manera ya tabulada.

Antes de la era cristiana, en la antigua Roma encontramos los primeros signos del desarrollo crediticio. Hay constancia de leyes y decretos que establecían penas corporales para el deudor insolvente o que no cumplía lo pactado con el acreedor; también existen documentos históricos que indican penas variables entre la confiscación de los bienes del deudor, el encarcelamiento, la pena de muerte y su venta como esclavo.

Además de los prestamistas se generalizaron los banqueros. Éstos actuaban como cambistas y mercaderes de metales preciosos, cobraban los créditos de sus clientes cuando los deudores radicaban en el extranjero, y se encargaban de pagar las deudas de sus clientes locales a los acreedores radicados en otros lugares, pero no practicaban operaciones de préstamo. Fue hasta el siglo XII cuando aparecieron los bancos casi como los conocemos en la actualidad.

DEFINICIÓN Y CONCEPTO

El término crédito proviene del latín *creditum*, de *credere*, tener confianza. La confianza es la base del crédito, aunque al mismo tiempo implica un riesgo. El Crédito sin la confianza es inconcebible, crédito es confianza.

John Stuart Mill en su Economía Política definió al crédito como el permiso para usar el capital de otro. En los negocios crédito es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios.

La operación de crédito puede definirse como: la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado.

Hay crédito siempre que exista un contrato a término (verbal o escrito); esto es, un contrato que engendre obligaciones cuya ejecución sea diferida para una de las partes en lugar de exigirla a ésta inmediatamente. Por eso en su acepción jurídica el crédito es una promesa de pago que establece un vínculo jurídico entre el deudor y el acreedor. Por una parte el deudor tiene la obligación de pagar, y por otra, el acreedor tiene derecho de reclamar el pago.

VENTAJAS DEL CRÉDITO

En la actualidad, el crédito es de vital importancia para la economía, ya que su utilización adecuada produce los siguientes beneficios:

- Aumento de los volúmenes de venta
- Incremento de la producción de bienes y servicios, y como consecuencia, disminución de los costos unitarios.



- Da flexibilidad a la oferta y la demanda.
- Elevación del consumo, ya que permite a determinados sectores socioeconómicos adquirir bienes y servicios que no podrían pagar de contado.
- El crédito es usado como un medio de cambio y como un agente de producción.
- Hace más productivo el Capital.
- Acelera la producción y la distribución.
- Creación de más fuentes de empleo, mediante nuevas empresas y ampliación de las ya existentes.
- Fomento del uso de todo tipo de servicios y adquisición de bienes con plazos largos para pagarlos.
- Aumenta el volumen de los negocios.
- Desarrollo tecnológico, favorecido indirectamente por el incremento de los volúmenes de venta.
- Ampliación y apertura de nuevos mercados.
- Facilita la transferencia de dinero.
- Sirve para elevar el nivel de manejo de los negocios

DESVENTAJAS DEL USO DEL CRÉDITO.

La principal desventaja del uso de estos instrumentos radica en el sentido de que cuando aumenta el volumen de créditos aumenta la oferta monetaria, lo que redundará en el alza de precios, lo que produce inflación.

DIVERSOS ENFOQUES DE LA FUNCIÓN DE CRÉDITO

La función de crédito como proceso administrativo

La función de crédito es en sí misma un proceso administrativo, con las fases, elementos y etapas que lo integran:

Fase mecánica.- construcción o estructuración.

- Previsión. Investigar y evaluar las condiciones futuras que se encontrarán.
 - a) Objetivos
 - b) Investigaciones
 - c) Cursos alternativos de acción
- Planeación. Establecer el curso de acción a seguir.
 - a) Políticas
 - b) Procedimientos
 - c) Programas
 - d) Presupuestos
 - e) Pronósticos
- Organización. Establecer la estructura técnica.
 - a) Funciones
 - b) Jerarquías
 - c) Obligaciones



Fase dinámica.- de lo constructivo a lo operativo

- Integración. Otorgar los medios necesarios a la organización.
 - a) Selección
 - b) Introducción
 - c) Desarrollo
 - d) Integración

- Dirección. Impulso, coordinación y vigilancia de las acciones.
 - a) Autoridad o mando
 - b) Comunicación
 - c) Supervisión

- Control. Implantación de sistemas que midan y corrijan deficiencias.
 - a) Establecimiento de normas
 - b) Operación de los controles
 - c) Interpretación de resultados

El crédito como valiosa herramienta de la administración

El crédito es fundamental para la existencia y desarrollo de las empresas. Desde el punto de vista mercadotécnico permite aumentar los volúmenes de venta, que a su vez disminuye los costos unitarios y permite a determinados sectores de la población integrarse al mercado consumidor.

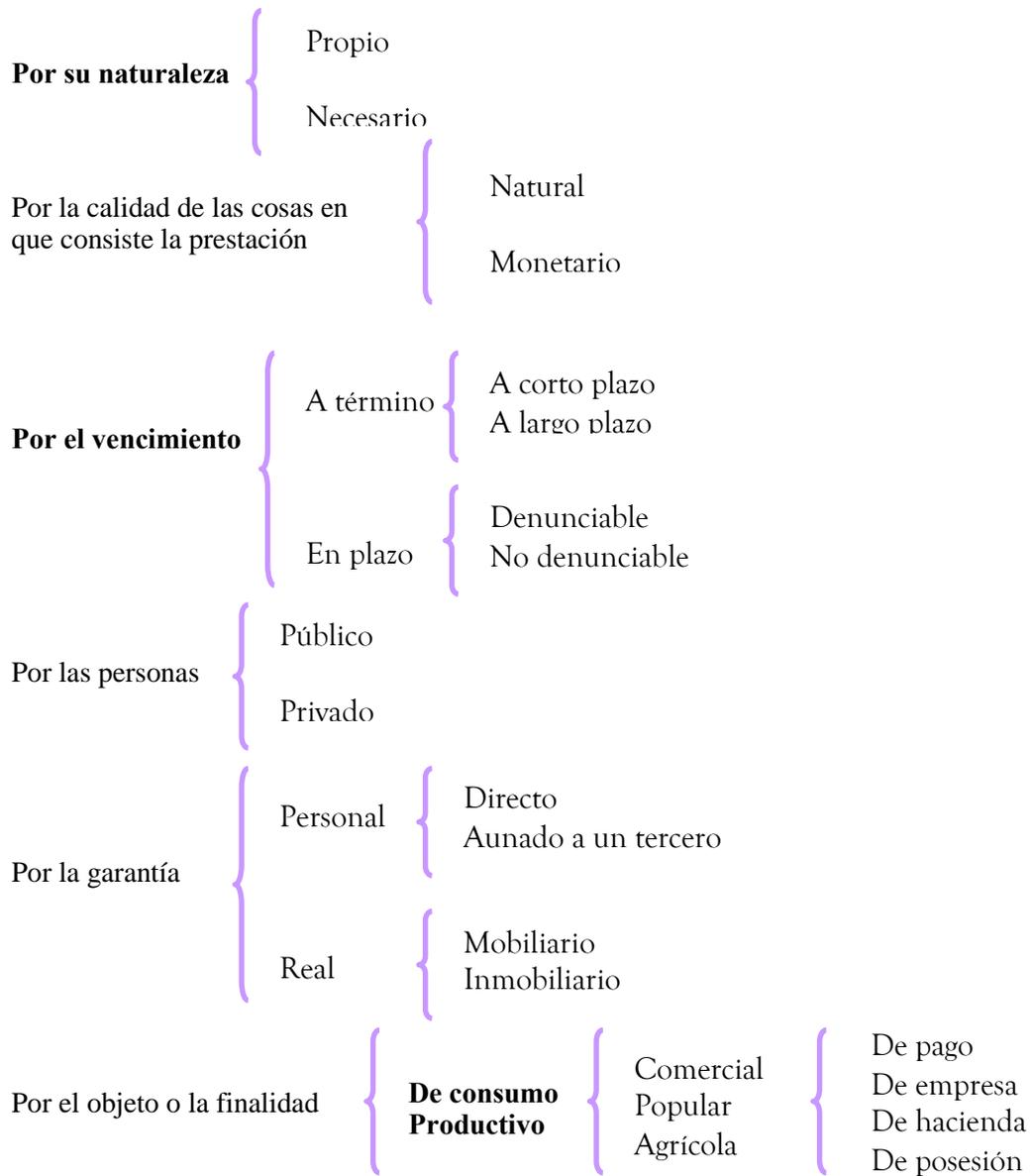
El nuevo concepto de la función de crédito

La administración de crédito y cobranza corresponde al área financiera de la empresa pero por lo que respecta a sus relaciones funcionales, coordina fundamentalmente con la administración de venta, y por ende, con el área de mercadotecnia.

Esto ha dado origen a una nueva tendencia que modifica el concepto tradicional del crédito y la labor de la administración del crédito. Ahora su gerente o ejecutivo está obligado no sólo a tener conocimientos y experiencia administrativa, financiera y crediticia, sino también sobre mercadotecnia.



CLASIFICACIÓN DEL CRÉDITO



CLASIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD CREDITICIA

Clasificación del crédito según su uso

- Crédito de inversión: aquel que se otorga con objeto de colocar capitales en manos de terceros, para recuperarlos en fecha distante de aquélla en que se hizo la prestación, percibiendo adicionalmente un determinado interés.
- Crédito bancario: básicamente una institución bancaria es una empresa creada para comerciar con el crédito. En contraste con el crédito de inversión el crédito bancario se



caracteriza por su corta duración. El objeto principal del crédito bancario es hacer funcionar las actividades de producción, distribución y consumo.

- c) Crédito entre comerciantes: aquél en que uno de los bienes que da inicio la operación está constituido por mercancía o servicios, donde no se incluyen las operaciones de préstamos hechas en dinero o títulos de crédito.
- d) Crédito al consumidor: el que una empresa concede a su clientela al entregarle productos o servicios a cambio de recibir su valor, con o sin interés pactado u oculto, en una fecha futura.

Clasificación del crédito con base en los documentos que respaldan la operación

- a) Documentos de crédito bancario y comercial: esta clasificación se establece en atención al respaldo que, para garantizar las operaciones realizadas, se deriva del documento que justifica la transacción (potencialidad de cobro entrañada por la posesión del documento).
 - Documentos de primera garantía (letra y pagaré avalado o garantizado)
 - Documentos de segunda garantía (letra y pagaré simple)
 - Documentos de tercera garantía (cuenta corriente garantizada)
 - Documentos de cuarta garantía (cuenta corriente sin garantía)
- b) Documentos de crédito de inversión: en relación con este crédito, es normal estipularlo a largo plazo, para lo cual se utilizan los bonos y pagarés hipotecarios. Las obligaciones sin garantía específica casi siempre son emitidas por compañías de prestigio a mediano y largo plazo, en cantidades fijas y con un interés previamente establecido.

Clasificación del crédito en atención a las condiciones de pago

- a) Crédito normal o contado comercial: pactado cuando el deudor conviene en liquidar lo comprado en un periodo de 30 días (en ocasiones 60 y 90 días). Tiene como característica la inexistencia de un interés aceptado, y casi nunca lo respaldan títulos de crédito.
- b) Crédito a plazos: consiste en dividir el vencimiento de una obligación en varias partes con fechas de vencimiento separadas entre sí por iguales periodos de tiempo.
- c) Crédito fijo con límite renovable o revolving: en este se fija al deudor un límite de crédito para las adquisiciones que puede realizar, cuando se llega a ese límite la cuenta queda cerrada para más adquisiciones y vuelve a quedar abierta cuando se efectúa un pago.
- d) Crédito garantizado: el crédito concedido previo análisis del deudor llega hasta determinado límite y, mientras la cuenta no lo sobrepase, el cobro de la cantidad adecuada queda totalmente garantizado. El límite puede ser variable o no.

Clasificación del crédito por el sujeto

- a) Crédito público: es para uso del Estado. Comprende los créditos otorgados a instituciones gubernamentales, estados, municipios y gobierno federal.
- b) Crédito privado: el que otorgan o ejercen los particulares; su manejo y ejecución están reglamentados por la ley, y regidos por las condiciones operativas y de mercado.
- c) Crédito mixto: Combinación de los dos anteriores.



II. LAS C'S DEL CRÉDITO

Los principales factores que deben tomarse en consideración para decidir si un crédito se otorga o no, son: por qué cantidad y en qué términos y condiciones están comprendidos en lo que comúnmente se conoce como las C's del crédito.

- **Carácter**
- **Capacidad**
- **Capital**
- **Condiciones**
- **Cobertura**
- **Colateral**



Riesgo de crédito

Todo gerente de crédito deberá de considerar éstas C's del crédito ya que cualquier solicitante debe ser valuado según su carácter, su capacidad para operar el negocio y pagar a quien le otorgó el crédito, el capital que ha invertido en su negocio o que utilizará para pagarle al acreedor, qué cobertura tiene para compensar las posibles pérdidas y con qué recursos financieros cuenta para poder pagar sus cuentas.

Carácter

Comprende el conjunto de cualidades del sujeto que lo hacen querer pagar al vencimiento de una deuda.

El carácter es uno de los determinantes más importantes respecto que un cliente haya de pagarle a un proveedor o un deudor le haya de pagar a un banco. El carácter es una disposición o decisión honesta de pagar. Si un deudor se siente moralmente obligado a pagar hará todo lo posible por pagar.

El carácter de un individuo es el agregado de las cualidades morales y mentales que lo identifican.

La honradez es una de las cualidades fundamentales del carácter, la integridad, la imparcialidad, la responsabilidad, la confianza, etc.

El carácter se convierte en crediticio cuando estas cualidades se combinan para hacer a alguien consciente de sus compromisos de crédito y deudas.

El juicio del carácter debe basarse en pruebas. Una de las mejores pruebas es un prolongado y consistente historial de pago en los créditos. El deudor que tiene antecedentes de crédito bien establecidos por razones de carácter rara vez se desvía de su pauta de pago.

La prueba de un historial de pagos por lo común se obtiene directamente con otros acreedores, o bien de una organización intermedia. Otras pruebas pueden buscarse en los puestos de confianza que un individuo haya desempeñado, la estabilidad en su residencia, en su trabajo y sus relaciones profesionales o comerciales, la extensión y naturaleza de su educación y desarrollo cultural, así como en la integridad que revele en una entrevista personal.



Capacidad

Capacidad en crédito significa la posibilidad y facilidad para pagar una deuda a su vencimiento. No obstante la disposición de pago del deudor, si no se tiene el dinero para efectuar el pago (o la capacidad de obtenerlo), se está frente a un riesgo.

No siempre es fácil calcular la capacidad, ya que ésta comprende un sinnúmero de factores. La prueba más importante de capacidad son los ingresos, pero en ocasiones se les concede tanta importancia que los analistas descuidan otras pruebas. Los ingresos deben ser reconocidos como el productor de otros elementos que también significan capacidad: profesión, edad, estabilidad laboral, propiedad de bienes inmuebles, disposición a economizar recursos, deseos de progreso, etc.

La capacidad de un individuo para efectuar un negocio, o la capacidad de una empresa también se relaciona con factores que afectan los ingresos, el presupuesto de gastos y los adeudos pendientes. El ingreso comercial se deriva esencialmente de las ventas; lo que afecte a las ventas determina en cierto grado la capacidad de crédito del negocio. La publicidad, el entrenamiento en ventas, el costo de ventas, la ubicación de la empresa, su organización, su antigüedad, el volumen de los inventarios, los servicios prestados, la competencia, las relaciones comerciales y con proveedores, las marcas, etc., son algunos de los factores que modifican la capacidad de un deudor.

La capacidad también se ve afectada por la existencia de una deuda estructural de la organización. Si la deuda es alta, en términos de valor líquido de la inversión, los terceros tendrán demandas, las cuales pueden determinar una baja capacidad; más aún, cierto tipo de deudas altas se acompañan de altos tipos de interés.

Capital

Cabe entender por capital la fuerza financiera de un solicitante de crédito medida por el valor líquido de su negocio. Es la seguridad de pago que un deudor representa por sus bienes, así sea a largo plazo, si el carácter o la capacidad no fallaren. El capital es lo que el acreedor puede aprovechar como garantía de pago de la deuda. El crédito no se puede extender con base en la presunción de que el capital servirá como medio de pago, ya que recurrir a él significa, por lo general, el fin de la relación comercial. El crédito se otorga al tener la seguridad de que los pagos del deudor se harán normalmente, con la posibilidad de efectuar ventas ulteriores al mismo cliente.

El capital de los negocios establecidos normalmente se puede determinar a partir de sus estados financieros, cuando los activos están equilibrados contra los pasivos. Para calcular con acierto el capital, debe considerarse su valor en el mercado, más que su valor en libros.

Condiciones

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

Las fluctuaciones a corto y a largo plazo en los negocios deben tomarse en consideración al evaluar las condiciones. Un tipo determinado de empresas se apega a un esquema más o menos definido de oscilación de prosperidad a depresión; otros pueden no ser previsibles.



Las modificaciones políticas, así como las económicas, tienen una notoria influencia sobre los riesgos de crédito en general y sobre algunos de ellos en particular. Los cambios en la legislación y en las actitudes administrativas pueden acentuar el riesgo.

Las condiciones de competencia en una industria también afectan la evaluación de los riesgos de crédito; menos importante es la condición del mercado monetario: la facilidad o dificultad de obtener fondos, las tasas de interés y la demanda de crédito.

Colateral

Se refiere a los recursos financieros y a otros recursos, se incluye efectivo, inventario y otros activos que posea una compañía y que le servirán para pagar sus cuentas.

Cobertura

Se refiere al seguro que posee una Empresa para compensar posibles pérdidas. Cuando se trata de una cobertura apropiada de seguro se constituye una buena política de administración y es un factor importante para decidir si el crédito debe otorgarse.

IMPORTANCIA DE LOS SEIS FACTORES

Para apreciar con claridad el riesgo de crédito, es indispensable tomar en cuenta todos los factores descritos. Por desgracia, éstos no pueden reducirse a una fórmula equilibrada y aplicable a todos los casos. Es necesario establecer un juicio fundamentado en apreciaciones críticas. Los diversos factores pueden concurrir o faltar en grados variables. Al analizar la importancia de los seis elementos, es fundamental comprender lo que representan y cómo afectan a la operación de crédito y cobranza.

De lo anterior se desprende la conclusión de que el crédito se otorga esperando recibir su pago en efectivo, con lo cual concluye la operación. Quien otorga el crédito no espera que el objeto motivo de la operación sea devuelto, que la garantía tenga que ser realizada o adquirir otra propiedad como pago, salvo en casos extremos y como una forma indirecta de recuperación del valor del crédito. La capacidad es por lo tanto más importante que el capital.

En cuanto al carácter y la capacidad, en ocasiones hay discrepancia sobre cuál de ellos es más importante. El riesgo que tiene carácter tarde o temprano efectuará el pago. Éste necesitará de un tratamiento especial, pues el deudor honrado y de buena fe normalmente es escrupuloso en el manejo de sus asuntos.

Aunque el carácter es el menos tangible de los factores en la determinación del riesgo de crédito, constituye la base más importante, y es susceptible de una investigación definitiva. No es demasiado difícil separar al individuo honrado del falto de honradez. La experiencia ha demostrado que la capacidad y el capital cuentan poco cuando un individuo determina defraudar a sus acreedores.

Algo, empero, debe decirse en defensa de la capacidad. Un estudio sobre la importancia relativa del estándar de crédito a plazos descubrirá que la ocupación y la permanencia en un empleo revisten máxima importancia. Reflejaría el énfasis en la seguridad de los ingresos del deudor, y es sugestivo el hecho de ser el primer factor en tomarse en cuenta al abrir una cuenta corriente de crédito a plazos.



III. MARCO LEGAL

Dado que en la legislación contenida en el Código de Comercio de México se encuentran derogados los títulos octavo y noveno relativos a los títulos de crédito, nos enfocaremos principalmente en la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

Los títulos de crédito están reglamentados por la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. Son cosas independientes de las personas, tienen vida propia y contienen un derecho, una obligación independiente y un valor en sí mismos. El título de crédito nace por voluntad de alguien y automáticamente se convierte en un valor, se crea una obligación que se va a cumplir y su vida está regida por normas legales.

Las principales características de los títulos de crédito son la incorporación, la legitimación, la literalidad, la autonomía, la abstracción y la sustantividad.

INCORPORACIÓN

La incorporación viene de la inclusión del derecho en el documento; es decir, el que tiene el título tiene el derecho porque éste se concede en el documento. Si no se posee físicamente no se tiene el derecho.

LEGITIMACIÓN

La legitimación consiste en la propiedad que tiene el título de crédito de facultar a quien lo posee, según la ley de su circulación, para exigir del suscriptor el pago de la prestación consignada en el mismo y solventar válidamente la obligación del suscriptor a favor del poseedor.

No le interesa a la ley, ni la doctrina en materia de títulos de crédito ni quién es el propietario real, lo que importa es el poseedor formal.

Para efectos de la ley de circulación de los títulos de crédito, éstos se clasifican en tres tipos:

- a) *Al portador*: los expedidos sin determinación de persona, ni señalamiento específico.
- b) *A la orden*: el que se emite a favor de determinada persona o de la persona a quien transmite sus derechos.
- c) *Nominativos*: aquellos en que el título se crea, se expiden a favor de determinada persona, pero además, debe llevarse un registro efectuado por el creador del título de crédito, y en éste se deben anotar las transmisiones de propiedad del mismo por endoso.

LITERALIDAD

Cuando se crea el documento que emerge a la superficie del negocio causal o negocio subyacente se redacta en términos que ya no pueden ser modificados o cambiados ni haber nadie que pueda hacerlos cambiar. Entonces surge el criterio del concepto de literalidad, que quiere decir simple y sencillamente que lo que está literalmente escrito en el texto del documento constituye el derecho. Esta es la pauta y la medida del derecho.



AUTONOMÍA

El título de crédito nace en el momento en que se ha redactado y su suscriptor original lo pone en movimiento y lo entrega a su beneficiario. Entonces hay una relación personal entre el creador del título y su primer adquirente, situación jurídica que se va a repetir cada vez que pasa de una mano a otra el título, es como si se repitiera el acto creativo del título. Hay una relación personal, es como si el negocio causal volviera a repetirse y el instrumento de pago es el título de crédito, nada más que el título valor seguirá siendo abstracto, autónomo e independiente de la causa que le dio origen el primer día y solamente lo que va a subsistir son las relaciones personales; por eso lo que va a proceder son las excepciones personales y no las excepciones causales; por lo tanto, el título de crédito tendrá plena validez y será efectivo contra cualquiera de los obligados con las excepciones personales que puedan oponerse. Esto es lo que se llama *principio de abstracción*, que está íntimamente ligado con el de autonomía.

ABSTRACCIÓN

El principio de abstracción consiste precisamente en que las excepciones causales no son oponibles a los títulos de crédito. Lo único que puede oponerse son las excepciones derivadas del propio título llamadas cambiarias y las excepciones personales.

SUSTANTIVIDAD O INDEPENDENCIA

Es un principio derivado también del principio de autonomía y consiste en que cada acto del título de crédito, cada acto integrado en el mismo, es independiente de otro, se refiere al acto que dio origen solamente al negocio causal original, sino a la causa que da origen a cada traspaso. La sustantividad es independencia de uno frente a todos los demás actos celebrados o integrados en el título de crédito; por ejemplo, el avalista, presta su garantía por aval, esto es un acto independiente de la obligación asumida por la persona avalada.

II. Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito

TITULO PRELIMINAR

CAPITULO UNICO

Artículo 1

Son cosas mercantiles los títulos de crédito. Su emisión, expedición, endoso, aval o aceptación y las demás operaciones que en ellos se consignent, son actos de comercio. Los derechos y obligaciones derivados de los actos o contratos que hayan dado lugar a la emisión o transmisión de títulos de crédito, o se hayan practicado con éstos, se rigen por las normas enumeradas en el artículo 2o., cuando no se puedan ejercitar o cumplir separadamente del título, y por la Ley que corresponda a la naturaleza civil o mercantil de tales actos o contratos, en los demás casos.

Las operaciones de crédito que esta Ley reglamenta son actos de comercio.

Artículo 2

Los actos y las operaciones a que se refiere el artículo anterior, se rigen:

- I.- Por lo dispuesto en esta Ley, y en las demás leyes especiales, relativas; en su defecto;
- II.- Por la Legislación Mercantil general, en su defecto;



- III.- Por los usos bancarios y mercantiles y, en defecto de éstos; y
- IV.- Por el Derecho Común, declarándose aplicable en toda la República, para los fines de esta ley, el Código Civil del Distrito Federal.

Artículo 3

Todos los que tengan capacidad legal para contratar, conforme a las Leyes que menciona el artículo anterior, podrán efectuar las operaciones a que se refiere esta ley, salvo aquellas que requieran concesión o autorización especial.

Artículo 4

En las operaciones de crédito que esta ley reglamenta, se presume que los codeudores se obligan solidariamente.

TITULO PRIMERO De los Títulos de Crédito

CAPITULO I De las diversas clases de títulos de crédito

Sección Primera: Disposiciones Generales

Artículo 5

Son títulos de crédito, los documentos necesarios para ejercitar el derecho literal que en ellos se consigna.

Artículo 6

Las disposiciones de este Capítulo no son aplicables a los boletos, contraseñas, fichas u otros documentos que no estén destinados a circular y sirvan exclusivamente para identificar a quien tiene derecho a exigir la prestación que en ellos se consigna.

Artículo 7

Los títulos de crédito dados en pago, se presumen recibidos bajo la condición salvo buen cobro.

Artículo 8

Contra las acciones derivadas de un título de crédito, sólo pueden oponerse las siguientes excepciones y defensas:

- I.- Las de incompetencia y de falta de personalidad en el actor;
- II.- Las que se funden en el hecho de no haber sido el demandado quien firmó el documento;
- III.- Las de falta de representación, de poder bastante o de facultades legales en quien suscribió el título a nombre del demandado, salvo lo dispuesto en el artículo 11;
- IV.- La de haber sido incapaz el demandado al suscribir el título;
- V.- Las fundadas en la omisión de los requisitos y menciones que el título o el acto en él consignado deben llenar o contener y la ley no presuma expresamente, o que no se hayan satisfecho dentro del término que señala el artículo 15;
- VI.- La de alteración del texto del documento o de los demás actos que en él consten, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 13;
- VII.- Las que se funden en que el título no es negociable;
- VIII.- Las que se basen en la quita o pago parcial que conste en el texto mismo del documento, o en el depósito del importe de la letra en el caso del artículo 132;
- IX.- Las que se funden en la cancelación del título, o en la suspensión de su pago ordenada judicialmente, en el caso de la fracción II del artículo 45;



- X.- Las de prescripción y caducidad y las que se basen en la falta de las demás condiciones necesarias para el ejercicio de la acción;
- XI.- Las personales que tenga el demandado contra el actor.

Artículo 9

La representación para otorgar o suscribir títulos de crédito se confiere:

I.- Mediante poder inscrito debidamente en el Registro de Comercio; y

II.- Por simple declaración escrita dirigida al tercero con quien habrá de contratar el representante.

En el caso de la fracción I, la representación se entenderá conferida respecto de cualquier persona y en el de la fracción II sólo respecto de aquella a quien la declaración escrita haya sido dirigida.

En ambos casos, la representación no tendrá más límites que los que expresamente le haya fijado el representado en el instrumento o declaración respectivos.

Artículo 10

El que acepte, certifique, otorgue, gire, emita, endose o por cualquier otro concepto suscriba un título de crédito en nombre de otro sin poder bastante o sin facultades legales para hacerlo, se obliga personalmente como si hubiera obrado en nombre propio y, si paga, adquiere los mismos derechos que corresponderían al representado aparente.

La ratificación expresa o tácita de los actos a que se refiere el párrafo anterior, por quien puede legalmente autorizarlos, transfiere al representado aparente, desde la fecha del acto, las obligaciones que de él nazcan.

Es tácita la ratificación que resulte de actos que necesariamente impliquen la aceptación del acto mismo por ratificar o de alguna de sus consecuencias. La ratificación expresa puede hacerse en el mismo título de crédito o en documento diverso.

Artículo 11

Quien haya dado lugar, con actos positivos o con omisiones graves, a que se crea, conforme a los usos del comercio, que un tercero está facultado para suscribir en su nombre títulos de crédito, no podrá invocar la excepción a que se refiere la fracción III del artículo 8o. contra el tenedor de buena fe. La buena fe se presume, salvo prueba en contrario, siempre que concurren las demás circunstancias que en este artículo se expresan.

Artículo 12

La incapacidad de alguno de los signatarios de un título de crédito; el hecho de que en éste aparezcan firmas falsas o de personas imaginarias; o la circunstancia de que por cualquier motivo el título no obligue a alguno de los signatarios, o a las personas que aparezcan como tales, no invalidan las obligaciones derivadas del título en contra de las demás personas que lo suscriban.

Artículo 13

En caso de alteración del texto de un título de crédito, los signatarios posteriores a ella se obligan según los términos del texto alterado, y los signatarios anteriores, según los términos del texto original. Cuando no se pueda comprobar si una firma ha sido puesta antes o después de la alteración, se presume que lo fue antes.

Artículo 14

Los documentos y los actos a que este Título se refiere, sólo producirán los efectos previstos por el mismo, cuando contengan las menciones y llenen los requisitos señalados por la Ley y que ésta no presuma expresamente.

La omisión de tales menciones y requisitos no afectará a la validez del negocio jurídico que dio origen al documento o al acto.



Artículo 15

Las menciones y requisitos que el título de crédito o el acto en él consignado necesitan para su eficacia, podrán ser satisfechos por quien en su oportunidad debió llenarlos, hasta antes de la presentación del título para su aceptación o para su pago.

Artículo 16

El título de crédito cuyo importe estuviere escrito a la vez en palabras y en cifras, valdrá, en caso de diferencia, por la suma escrita en palabras. Si la cantidad estuviere escrita varias veces en palabras y en cifras, el documento valdrá, en caso de diferencia, por la suma menor.

Artículo 17

El tenedor de un título tiene la obligación de exhibirlo para ejercitar el derecho que en él se consigna. Cuando sea pagado, debe restituirlo. Si es pagado sólo parcialmente o en lo accesorio, debe hacer mención del pago en el título. En los casos de robo, extravío, destrucción o deterioro grave, se estará a lo dispuesto por los artículos 42 al 68, 74 y 75.

Artículo 18

La transmisión del título de crédito implica el traspaso del derecho principal en él consignado y, a falta de estipulación en contrario, la transmisión del derecho a los intereses y dividendos caídos, así como de las garantías y demás derechos accesorios.

Artículo 19

Los títulos representativos de mercancías, atribuyen a su poseedor legítimo, el derecho exclusivo a disponer de las mercancías que en ellos se mencionen.

La reivindicación de las mercancías representadas por los títulos a que este artículo se refiere, sólo podrá hacerse mediante la reivindicación del título mismo, conforme a las normas aplicables al afecto.

Artículo 20

El secuestro o cualesquiera otros vínculos sobre el derecho consignado en el título, o sobre las mercancías por él representadas, no surtirán efectos si no comprenden el título mismo.

Artículo 21

Los títulos de crédito podrán ser, según la forma de su circulación, nominativos o al portador.

El tenedor del título no puede cambiar la forma de su circulación sin consentimiento del emisor, salvo disposición legal expresa en contrario.

Artículo 22

Respecto a los títulos de deuda pública, a los billetes de banco, a las acciones de sociedades y a los demás títulos de crédito regulados por leyes especiales, se aplicará lo prescrito en las disposiciones legales relativas y, en cuanto ellas no prevengan, lo dispuesto por este Capítulo.

CAPITULO II De la letra de cambio

Sección Primera: De la Creación, Forma y Endoso de la Letra de Cambio

Artículo 76

La letra de cambio debe contener:

- I.- La mención de ser letra de cambio, inserta en el texto del documento;
- II.- La expresión del lugar y del día, mes y año en que se suscribe;



- III.- La orden incondicional al girado de pagar una suma determinada de dinero;
- IV.- El nombre del girado;
- V.- El lugar y la época del pago;
- VI.- El nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago; y
- VII.- La firma del girador o de la persona que suscriba a su ruego o en su nombre.

Artículo 77

Si la letra de cambio no contuviere la designación del lugar en que ha de pagarse, se tendrá como tal el del domicilio del girado, y si éste tuviere varios domicilios, la letra será exigible en cualquiera de ellos, a elección del tenedor.

Si en la letra se consignan varios lugares para el pago, se entenderá que el tenedor podrá exigirlo en cualquiera de los lugares señalados.

Artículo 78

En la letra de cambio se tendrá por no escrita cualquiera estipulación de intereses o cláusula penal.

Artículo 79

La letra de cambio puede ser girada:

- I.- A la vista;
- II.- A cierto tiempo vista;
- III.- A cierto tiempo fecha; y
- IV.- A día fijo.

Las letras de cambio con otra clase de vencimientos, o con vencimientos sucesivos, se entenderán siempre pagaderas a la vista por la totalidad de la suma que expresen. También se considerará pagadera a la vista, la letra de cambio cuyo vencimiento no esté indicado en el documento.

Artículo 80

Una letra de cambio girada a uno o varios meses fecha o vista, vence el día correspondiente al de su otorgamiento o presentación del mes en que debe efectuarse el pago. Si éste no tuviere día correspondiente al del otorgamiento o presentación, la letra vencerá el último del mes.

Si se fijare el vencimiento para principios, mediados, o fines de mes, se entenderán por estos términos los días primero, quince y último del mes que corresponda.

Las expresiones ocho días o una semana, quince días, dos semanas, una quincena o medio mes, se entenderán, no como una o dos semanas enteras, sino como plazos de ocho o de quince días efectivos, respectivamente.

Artículo 81

Cuando alguno de los actos que este Capítulo impone como obligatorios al tenedor de una letra de cambio, deba efectuarse dentro de un plazo cuyo último día no fuere hábil, el término se entenderá prorrogado hasta el primer día hábil siguiente. Los días inhábiles intermedios se contarán para el cómputo del plazo. Ni en los términos legales ni en los convencionales, se comprenderá el día que les sirva de punto de partida.

Artículo 82

La letra de cambio puede ser girada a la orden del mismo girador. Puede ser igualmente girada a cargo del mismo girador, cuando sea pagadera en lugar diverso de aquél en que se emita.

En este último caso, el girador quedará obligado como aceptante, y si la letra fuere girada a cierto tiempo vista, su presentación sólo tendrá el efecto de fijar la fecha de su vencimiento, observándose respecto de la fecha de presentación, en su caso, lo que dispone la parte final del artículo 98.



La presentación se comprobará por visa suscrita por el girador en la letra misma o, en su defecto, por acta ante notario o corredor.

Artículo 83

El girador puede señalar para el pago el domicilio o la residencia de un tercero, en el mismo lugar del domicilio del girado, o en otro lugar. Si la letra no contiene la indicación de que el pago será hecho por el girado mismo en el domicilio o en la residencia del tercero designado en ella, se entenderá que el pago será hecho por este último, quien en ese caso tendrá el carácter de simple domiciliatario.

También puede el girador señalar su domicilio o residencia para que la letra sea pagada, aun cuando los mismos se encuentren en lugar diverso de aquél en que tiene los suyos el girado.

Artículo 84

El girador y cualquier otro obligado, pueden indicar en la letra el nombre de una o varias personas a quienes deberá exigirse la aceptación y pago de la misma, o solamente el pago, en defecto del girado, siempre que tengan su domicilio o su residencia en el lugar señalado en la letra para el pago, o a falta de designación del lugar, en la misma plaza del domicilio del girado.

Artículo 85

La facultad de obrar en nombre y por cuenta de otro no comprende la de obligarlo cambiariamente, salvo lo que dispongan el poder o la declaración a que se refiere el artículo 9o.

Los administradores o gerentes de sociedades o negociaciones mercantiles se reputan autorizados para suscribir letras de cambio a nombre de éstas, por el hecho de su nombramiento. Los límites de esa autorización son los que señalen los estatutos o poderes respectivos.

Artículo 86

Si el girador no sabe o no puede escribir, firmará a su ruego otra persona, en fe de lo cual firmará también un corredor público titulado, un notario o cualquier otro funcionario que tenga fe pública.

Artículo 87

El girador es responsable de la aceptación y del pago de la letra; toda cláusula que lo exima de esta responsabilidad se tendrá por no escrita.

Artículo 88

La letra de cambio expedida al portador no producirá efectos de letra de cambio, estándose a la regla del artículo 14. Si se emitiera alternativamente al portador o a favor de persona determinada, la expresión al portador se tendrá por no puesta.

Artículo 89

La inserción de las cláusulas documentos contra aceptación o documentos contra pago, o de las mencionadas D/a o D/p, en el texto de una letra de cambio con la que se acompañen documentos representativos de mercancías, obliga al tenedor de la letra a no entregar los documentos sino mediante la aceptación o el pago de la letra.

Artículo 90

El endoso en propiedad de una letra de cambio, obliga al endosante solidariamente con los demás responsables del valor de la letra, observándose, en su caso, lo que dispone el párrafo final del artículo 34.



CAPITULO III Del pagaré

Artículo 170

El pagaré debe contener:

- I.- La mención de ser pagaré, inserta en el texto del documento;
- II.- La promesa incondicional de pagar una suma determinada de dinero;
- III.- El nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago;
- IV.- La época y el lugar del pago;
- V.- La fecha y el lugar en que se suscriba el documento; y
- VI.- La firma del suscriptor o de la persona que firme a su ruego o en su nombre.

Artículo 171

Si el pagaré no menciona la fecha de su vencimiento, se considerará pagadero a la vista; si no indica el lugar de su pago, se tendrá como tal el del domicilio del que lo suscribe.

Artículo 172

Los pagarés exigibles a cierto plazo de la vista deben ser presentados dentro de los seis meses que sigan a su fecha. La presentación sólo tendrá el efecto de fijar la fecha del vencimiento y se comprobará en los términos del párrafo final del artículo 82.

Si el suscriptor omitiere la fecha de la vista, podrá consignarla el tenedor.

Artículo 173

El pagaré domiciliado debe ser presentado para su pago a la persona indicada como domiciliatario, y a falta de domiciliatario designado, al suscriptor mismo, en el lugar señalado como domicilio.

El protesto por falta de pago debe levantarse en el domicilio fijado en el documento, y su omisión, cuando la persona que haya de hacer el pago no sea el suscriptor mismo, producirá la caducidad de las acciones que por el pagaré competan al tenedor contra los endosantes y contra el suscriptor.

Salvo ese caso, el tenedor no está obligado, para conservar sus acciones y derechos contra el suscriptor, ni a presentar el pagaré a su vencimiento, ni a protestarlo por falta de pago.

Artículo 174

Son aplicables al pagaré, en lo conducente, los artículos 77, párrafo final, 79, 80, 81, 85, 86, 88, 90, 109 al 116, 126 al 132, 139, 140, 142, 143, párrafos segundo, tercero y cuarto, 144, párrafos segundo y tercero, 148, 149, 150, fracciones II y III, 151 al 162, y 164 al 169.

Para los efectos del artículo 152, el importe del pagaré comprenderá los réditos caídos; el descuento del pagaré no vencido se calculará al tipo de interés pactado en éste, o en su defecto al tipo legal, y los intereses moratorios se computarán al tipo estipulado para ellos; a falta de esa estipulación, al tipo de rédito fijado en el documento, y en defecto de ambos, al tipo legal.

El suscriptor del pagaré se considerará como aceptante para todos los efectos de las disposiciones enumeradas antes, salvo el caso de los artículos 168 y 169, en que se equiparará al girador.

CAPITULO IV Del cheque

Sección Primera: Del Cheque en General

Artículo 175

El cheque sólo puede ser expedido a cargo de una institución de crédito. El documento que en forma de cheque se libre a cargo de otras personas, no producirá efectos de título de crédito.



El cheque sólo puede ser expedido por quien, teniendo fondos disponibles en una institución de crédito, sea autorizado por ésta para librar cheques a su cargo.

La autorización se entenderá concedida por el hecho de que la institución de crédito proporcione al librador escheques especiales para la expedición de cheques, o le acredite la suma disponible en cuenta de depósito a la vista.

Artículo 176

El cheque debe contener:

- I.- La mención de ser cheque, inserta 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 librado;
- V.- El lugar del pago; y
- VI.- La firma del librador.

Artículo 177

Para los efectos de las fracciones II y V del artículo anterior, y a falta de indicación especial, se reputarán como lugares de expedición y de pago, respectivamente, los indicados junto al nombre del librador o del librado.

Si se indican varios lugares, se entenderá designado el escrito en primer término, y los demás se tendrán por no puestos.

Si no hubiere indicación de lugar, el cheque se reputará expedido en el domicilio del librador y pagadero en el del librado, y si éstos tuvieren establecimientos en diversos lugares, el cheque se reputará expedido o pagadero en el del principal establecimiento del librador o del librado, respectivamente.

Artículo 178

El cheque será siempre pagadero a la vista. Cualquiera inserción en contrario se tendrá por no puesta. El cheque presentado al pago antes del día indicado como fecha de expedición, es pagadero el día de la presentación.

Artículo 179

El cheque puede ser nominativo o al portador.

El cheque expedido por cantidades superiores a cinco millones de pesos, siempre deberá ser nominativo. Dicha cantidad, así como la establecida por el artículo 32 de esta Ley, se actualizará el 1o. de enero de cada año en los términos del artículo 17-A del Código Fiscal de la Federación, por el período transcurrido desde el mes de diciembre del penúltimo año hasta el mes de diciembre del último año inmediato anterior a aquél en que se actualiza.

El cheque que no indique a favor de quién se expide, así como el emitido a favor de persona determinada y que, además, contenga la cláusula al portador, se reputará al portador.

El cheque nominativo puede ser expedido a favor de un tercero, del mismo librador o del librado. El cheque expedido o endosado a favor del librado no será negociable.

Artículo 180

El cheque debe ser presentado para su pago en la dirección en él indicada, y a falta de esa indicación, debe serlo en el principal establecimiento que el librado tenga en el lugar del pago.

Artículo 181

Los cheques deberán 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 el territorio nacional;
- y
- IV.- Dentro de tres meses, si fueren expedidos dentro del territorio nacional para ser pagaderos en el extranjero, siempre que no fijen otro plazo las leyes del lugar de presentación.

Artículo 182

La presentación de un cheque en Cámara de Compensación, surte los mismos efectos que la hecha directamente al librado.

Artículo 183

El librador es responsable del pago del cheque. Cualquiera estipulación en contrario se tendrá por no hecha.

Artículo 184

El que autorice a otro para expedir cheques a su cargo, está obligado con él, en los términos del convenio relativo, a cubrirlos hasta el importe de las sumas que tenga a disposición del mismo librador, a menos que haya disposición legal expresa que lo libere de esta obligación.

Cuando, sin justa causa, se niegue el librado a pagar un cheque, teniendo fondos suficientes del librador, resarcirá a éste los daños y perjuicios que con ello le ocasione. En ningún caso la indemnización será menor del veinte por ciento del valor del cheque.

Artículo 185

Mientras no hayan transcurrido los plazos que establece el artículo 181, el librador no puede revocar el cheque ni oponerse a su pago. La oposición o revocación que hiciere en contra de lo dispuesto en este artículo, no producirá efectos respecto del librado, sino después de que transcurra el plazo de presentación.

Artículo 186

Aun cuando el cheque no haya sido presentado o protestado en tiempo, el librado debe pagarlo mientras tenga fondos del librador suficientes para ello.

Artículo 187

La muerte o la incapacidad superveniente del librador, no autorizan al librado para dejar de pagar el cheque.

Artículo 188

La declaración de que el librador se encuentra en estado de suspensión de pagos, de quiebra o de concurso, obliga al librado, desde que tenga noticia de ella, a rehusar el pago.

Artículo 189

El tenedor puede rechazar un pago parcial; pero si lo admite, deberá anotararlo con su firma en el cheque y dar recibo al librado por la cantidad que éste le entregue.

Artículo 190

El cheque presentado en tiempo, y no pagado por el librado, debe protestarse a más tardar en el segundo día hábil que siga al plazo de presentación, en la misma forma que la letra de cambio a la vista.



En el caso de pago parcial, el protesto se levantará por la parte no pagada.

Si el cheque se presenta en Cámara de Compensación y el librado rehúsa total o parcialmente su pago, la Cámara certificará en el cheque dicha circunstancia, y que el documento fue presentado en tiempo. Esa anotación hará las veces del protesto.

La anotación que el librado ponga en el cheque mismo de que fue presentado en tiempo y no pagado total o parcialmente, surtirá los mismos efectos del protesto.

En los casos a que se refieren los dos párrafos que anteceden, el tenedor del cheque deberá dar aviso de la falta de pago a todos los signatarios del documento.

Artículo 191

Por no haberse presentado o protestado el cheque en la forma y plazos previstos en este capítulo, caducan:

I.- Las acciones de regreso del último tenedor contra los endosantes o avalistas;

II.- Las acciones de regreso de los endosantes o avalistas entre sí, y

III.- La acción directa contra el librador y contra sus avalistas, si prueban que durante el término de presentación tuvo aquél fondos suficientes en poder del librado y que el cheque dejó de pagarse por causa ajena al librador sobrevenida con posterioridad a dicho término.

Artículo 192

Las acciones a que se refiere el artículo anterior prescriben en seis meses contados:

I.- Desde que concluye el plazo de presentación, las del último tenedor del documento; y

II.- Desde el día siguiente a aquél en que paguen el cheque, las de los endosantes y las de los avalistas.

Artículo 193

El librador de un cheque presentado en tiempo y no pagado, por causa imputable al propio librador, resarcirá al tenedor los daños y perjuicios que con ello le ocasione. En ningún caso, la indemnización será menor del veinte por ciento del valor del cheque.

Artículo 194

La alteración de la cantidad por la que el cheque fue expedido, o la falsificación de la firma del librador, no pueden ser invocadas por éste para objetar el pago hecho por el librado, si el librador ha dado lugar a ellas por su culpa, o por la de sus factores, representantes o dependientes.

Cuando el cheque aparezca extendido en esqueleto de los que el librado hubiere proporcionado al librador, éste sólo podrá objetar el pago si la alteración o la falsificación fueren notorias, o si, habiendo perdido el esqueleto o el talonario, hubiere dado aviso oportuno de la pérdida al librado.

Todo convenio contrario a lo dispuesto en este artículo, es nulo.

Artículo 195

El que pague con cheque un título de crédito, mencionándolo así en el cheque, será considerado como depositario del título mientras el cheque no sea cubierto durante el plazo legal señalado para su presentación. La falta de pago o el pago parcial del cheque se considerarán como falta de pago o pago parcial del título de crédito, y una vez protestado el cheque, el tenedor tendrá derecho a la restitución del título y al pago de los gastos de cobranza y de protesto del cheque; y previo el protesto correspondiente, podrá ejercitar las acciones que por el título no pagado le competan. Si el depositario de éste no lo restituye al ser requerido para hacerlo ante juez, notario, corredor o ante la primera autoridad política del lugar, se hará constar ese hecho en el acta relativa, y ésta producirá los efectos del protesto para la conservación de las acciones y derechos que del título nazcan. Los plazos señalados para el protesto de los títulos de crédito en pago de los cuales se hayan recibido cheques, empezarán a correr desde la fecha en que éstos sean legalmente protestados, conservándose, entretanto, todas las acciones que correspondan al tenedor del título.



Artículo 196

Son aplicables al cheque, en lo conducente, los artículos 78, 81, 85, 86, 90, 109 al 116, 129, 142, 143, párrafos segundo, tercero y cuarto, 144, párrafos segundo y tercero, 148, 149, 150, fracciones II y III, 151 al 156, 158, 159, 164 y 166 al 169.

TITULO SEGUNDO De las Operaciones de Crédito

CAPITULO I Del reporto

Artículo 259

En virtud del reporto, el reportador adquiere por una suma de dinero la propiedad de títulos de crédito, y se obliga a transferir al reportado la propiedad de otros tantos títulos de la misma especie, en el plazo convenido y contra reembolso del mismo precio más un premio. El premio queda en beneficio del reportador, salvo pacto en contrario.

El reporto se perfecciona por la entrega de los títulos y por su endoso cuando sean nominativos.

Artículo 260

El reporto debe constar por escrito, expresándose el nombre completo del reportador y del reportado, la clase de los títulos dados en reporto y los datos necesarios para su identificación, el término fijado para el vencimiento de la operación, el precio y el premio pactados o la manera de calcularlos.

Artículo 261

Si los títulos atribuyen un derecho de opción que deba ser ejercitado durante el reporto, el reportador estará obligado a ejercitarlo por cuenta del reportado; pero este último deberá proveerlo de los fondos suficientes dos días antes, por lo menos, del vencimiento del plazo señalado para el ejercicio del derecho opcional.

Artículo 262

Salvo pacto en contrario los derechos accesorios correspondientes a los títulos dados en reporto, serán ejercitados por el reportador por cuenta del reportado y los dividendos o intereses que se paguen sobre los títulos durante el reporto, serán acreditados al reportado para ser liquidados al vencimiento de la operación. Los reembolsos y premios quedarán a beneficio del reportado, cuando los títulos o valores hayan sido específicamente designados al hacerse la operación.

Artículo 263

Cuando durante el término del reporto deba ser pagada alguna exhibición sobre los títulos, el reportado deberá proporcionar al reportador los fondos necesarios, dos días antes, por lo menos, de la fecha en que la exhibición haya de ser pagada. En caso de que el reportado no cumpla con esta obligación, el reportador puede proceder desde luego a liquidar el reporto.

Artículo 264

A falta de plazo señalado expresamente, el reporto se entenderá pactado para liquidarse el último día hábil del mismo mes en que la operación se celebre, a menos que la fecha de celebración sea posterior al día 20 del mes, en cuyo caso se entenderá pactado para liquidarse el último día hábil del mes siguiente.



Artículo 265

En ningún caso el plazo del reporto se extenderá a más de cuarenta y cinco días. Toda cláusula en contrario, se tendrá por no puesta. La operación podrá ser prorrogada una o más veces, sin que la prórroga importe celebración de nuevo contrato y bastando al efecto la simple mención prorrogado, suscrita por las partes, en el documento en que se haya hecho constar la operación primitiva.

Artículo 266

Si el primer día hábil siguiente a la expiración del plazo en que el reporto debe liquidarse, el reportado no liquida la operación ni ésta es prorrogada, se tendrá por abandonada y el reportador podrá exigir desde luego al reportado el pago de las diferencias que resulten a su cargo.

CAPITULO IV De los créditos

Sección Primera: De la Apertura de Crédito

Artículo 291

En virtud de la apertura de crédito, el acreditante se obliga a poner una suma de dinero a disposición del acreditado, o a contraer por cuenta de éste una obligación, para que el mismo haga uso del crédito concedido en la forma y en los términos y condiciones convenidos, quedando obligado el acreditado a restituir al acreditante las sumas de que disponga, o a cubrirlo oportunamente por el importe de la obligación que contrajo, y en todo caso a pagarle los intereses, prestaciones, gastos y comisiones que se estipulen.

Artículo 292

Si las partes fijaron límite al importe del crédito, se entenderá, salvo pacto en contrario, que en él quedan comprendidos los intereses, comisiones y gastos que deba cubrir el acreditado.

Artículo 293

Si en el contrato no se señala un límite a las disposiciones del acreditado, y tampoco es posible determinar el importe del crédito por el objeto a que se destina, o de algún otro modo convenido por las partes, se entenderá que el acreditante está facultado para fijar ese límite en cualquier tiempo.

Artículo 294

Aun cuando en el contrato se hayan fijado el importe del crédito y el plazo en que tiene derecho a hacer uso de él el acreditado, pueden las partes convenir en que cualquiera o una sola de ellas estará facultada para restringir el uno o el otro, o ambos a la vez, o para denunciar el contrato a partir de una fecha determinada o en cualquier tiempo, mediante aviso dado a la otra parte en la forma prevista en el contrato, o a falta de ésta, por ante notario o corredor, y en su defecto, por conducto de la primera autoridad política del lugar de su residencia, siendo aplicables al acto respectivo los párrafos tercero y cuarto del artículo 143.

Cuando no se estipule término, se entenderá que cualquiera de las partes puede dar por concluido el contrato en todo tiempo, notificándolo así a la otra como queda dicho respecto del aviso a que se refiere el párrafo anterior.

Denunciado el contrato o notificada su terminación de acuerdo con lo que antecede, se extinguirá el crédito en la parte de que no hubiere hecho uso el acreditado hasta el momento de esos actos; pero a no ser que otra cosa se estipule, no quedará liberado el acreditado de pagar los premios, comisiones y gastos correspondientes a las sumas de que no hubiere dispuesto, sino cuando la denuncia o la notificación dichas procedan del acreditante.

Artículo 295

Salvo convenio en contrario, el acreditado puede disponer a la vista de la suma objeto del contrato.



Artículo 296

La apertura de crédito en cuenta corriente da derecho al acreditado a hacer remesas, antes de la fecha fijada para la liquidación, en reembolso parcial o total de las disposiciones que previamente hubiere hecho, quedando facultado, mientras el contrato no concluya, para disponer en la forma pactada del saldo que resulte a su favor.

Son aplicables a la apertura del crédito en cuenta corriente, en lo que haya lugar, los artículos 306, 308 y 309.

Artículo 297

Salvo convenio en contrario, siempre que en virtud de una apertura de crédito, el acreditante se obligue a aceptar u otorgar letras, a suscribir pagarés, a prestar su aval o en general a aparecer como endosante o signatario de un título de crédito, por cuenta del acreditado, éste quedará obligado a constituir en poder del acreditante la provisión de fondos suficiente, a más tardar el día hábil anterior a la fecha en que el documento aceptado, otorgado o suscrito deba hacerse efectivo.

La aceptación, el endoso, el aval o la suscripción del documento, así como la ejecución del acto de que resulte la obligación que contraiga el acreditante por cuenta del acreditado, deba éste o no constituir la provisión de que antes se habla, disminuirán desde luego el saldo del crédito, a menos que otra cosa se estipule; pero, aparte de los gastos, comisiones, premios y demás prestaciones que se causen por el uso del crédito, de acuerdo con el contrato, el acreditado sólo estará obligado a devolver las cantidades que realmente supla el acreditante al pagar las obligaciones que así hubiere contraído, y a cubrirle únicamente los intereses que correspondan a tales sumas.

Artículo 298

La apertura de crédito simple o en cuenta corriente, puede ser pactada con garantía personal o real. La garantía se entenderá extendida, salvo pacto en contrario, a las cantidades de que el acreditado haga uso dentro de los límites del crédito.

Artículo 299

El otorgamiento o transmisión de un título de crédito o de cualquier otro documento por el acreditado al acreditante, como reconocimiento del adeudo que a cargo de aquél resulte en virtud de las disposiciones que haga del crédito concedido, no faculta al acreditante para descontar o ceder el crédito así documentado, antes de su vencimiento, sino hasta cuando el acreditado lo autorice a ello expresamente.

Negociado o cedido el crédito por el acreditante, éste abonará al acreditado, desde la fecha de tales actos, los intereses correspondientes al importe de la disposición de que dicho crédito proceda, conforme al tipo estipulado en la apertura de crédito; pero el crédito concedido no se entenderá renovado por esa cantidad, sino cuando las partes así lo hayan convenido.

Artículo 300

Cuando las partes no fijen plazo para la devolución de las sumas de que puede disponer el acreditado, o para que el mismo reintegre las que por cuenta suya pague el acreditante de acuerdo con el contrato, se entenderá que la restitución debe hacerse al expirar el término señalado para el uso del crédito, o en su defecto, dentro del mes que siga a la extinción de este último.

La misma regla se seguirá acerca de los premios, comisiones, gastos y demás prestaciones que corresponda pagar al acreditado, así como respecto al saldo que a cargo de éste resulte al extinguirse el crédito abierto en cuenta corriente.

Artículo 301

El crédito se extinguirá, cesando, en consecuencia, el derecho del acreditado a hacer uso de él en lo futuro:



- I.- Por haber dispuesto el acreditado de la totalidad de su importe, a menos que el crédito se haya abierto en cuenta corriente;
- II.- Por la expiración del término convenido, o por la notificación de haberse dado por concluido el contrato, conforme al artículo 294, cuando no se hubiere fijado plazo;
- III.- Por la denuncia que del contrato se haga en los términos del citado artículo;
- IV.- Por la falta o disminución de las garantías pactadas a cargo del acreditado, ocurridas con posterioridad al contrato, a menos que el acreditado supla o substituya debidamente la garantía en el término convenido al efecto;
- V.- Por hallarse cualquiera de las partes en estado de suspensión de pagos, de liquidación judicial o de quiebra;
- VI.- Por la muerte, interdicción, inhabilitación o ausencia del acreditado, o por disolución de la sociedad a cuyo favor se hubiere concedido crédito.



IV. DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

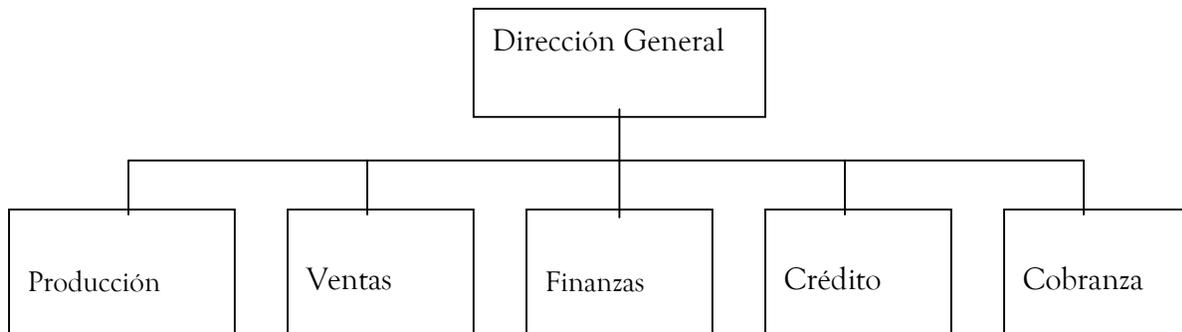
Dentro de la organización, las funciones son el agrupamiento de las principales unidades de trabajo, o sea la reunión lógica y armónica de actividades afines. Una función es identificable también con el nombre de departamento, o como unidad administrativa.

Las necesidades y requerimientos de cada empresa comercial determinarán el tamaño y el tipo de departamento de crédito.

Es de suma importancia que el tipo de departamento de crédito establecido dentro de una empresa sea determinado mediante un cuidadoso análisis de las funciones específicas, así como de los objetivos de la empresa.

ORGANIGRAMA

El departamento de crédito y cobranza puede estar a un nivel departamental como se muestra en este organigrama.



Es recomendable que exista el departamento de crédito separado del de cobranza para que exista un buen control interno, claro ésta que esto depende del tamaño de la empresa

COMPAÑÍAS PEQUEÑAS

El dueño de un negocio pequeño casi siempre desempeña por sí mismo todas las funciones administrativas, incluso la aprobación del crédito; sin embargo, podrá delegar esta responsabilidad en algún contador o en algún asistente de plena confianza.

De igual manera en una sociedad pequeña la función quedará a cargo de alguno de los socios o se dividirá entre ellos, a menos que el volumen de negocios sea lo suficientemente grande o existan problemas tan complejos que requieran los servicios de personal adicional

Si el volumen de ventas es importante o si las ventas están dispersas, se requerirá una completa organización de crédito y cobranza.



FABRICANTES

Cuando son muchos los productos manejados, en términos generales se distribuirán a lo largo de varios canales, lo cual dificulta el contacto estrecho. Invariablemente deberán tomarse medidas para acumular y analizar información de crédito para el procesamiento de los pedidos de los clientes, ajustes para reclamaciones y recuperación de los créditos.

El sistema de cuentas por cobrar que se seleccione, también es factor importante para determinar el tamaño y la integración de una organización de crédito.

LOCALIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

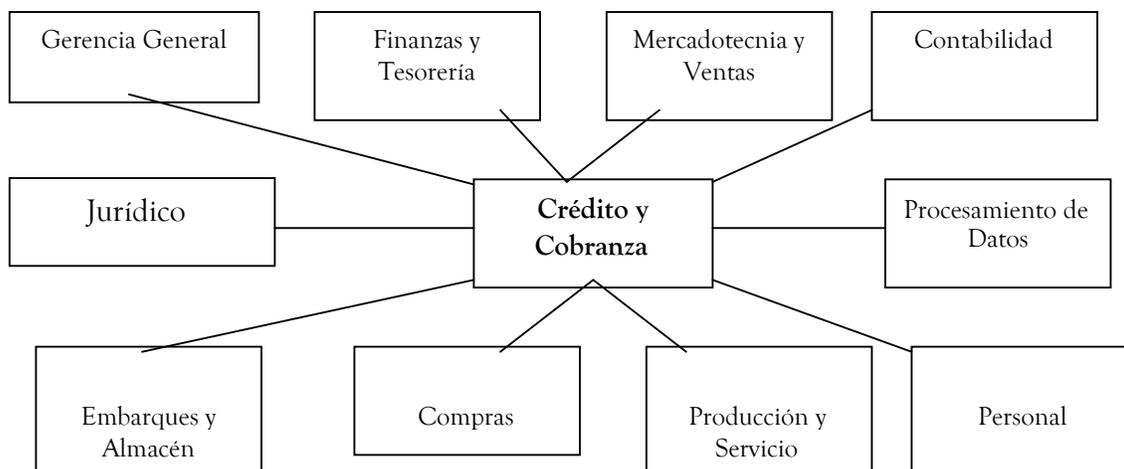
En la mayoría de las empresas, la función de crédito y cobranza se considera parte integral de la función de tesorería. El efectivo es responsabilidad del tesorero; más aún la asignación de los fondos es responsabilidad básica del tesorero, y el control de los efectivos invertidos en cuentas por cobrar es una función del departamento de crédito.

Hay intereses y responsabilidades mutuas en los presupuestos de efectivo, manejo de valores aceptados en relación con bancos, documentos por cobrar y documentos descontados; además cabe mencionar el efecto que la administración de crédito y cobranza produce en la posición financiera total de una empresa. Todas estas relaciones se simplifican en el departamento.

Cuando se dice que este departamento está integrado dentro de las funciones de tesorería es porque se observa en éste el flujo de ingresos, pero aquí no existiría un buen control interno, por lo que sería más conveniente que estuviera separado relativamente de tesorería.

RELACIONES CON OTROS DEPARTAMENTOS

El departamento de crédito y cobranza, como parte de la empresa, no puede desempeñar su función aislado y sin la relación adecuada con los demás departamentos y actividades que integran la empresa, estableciendo las líneas funcionales de relación interdepartamental, así como la comunicación adecuada con cada uno de ellos. De tal manera que debe organizarse para que la empresa reciba los máximos beneficios de la diversidad de talentos y experiencias de sus miembros.





Relación con los departamentos de mercadotecnia y ventas

El departamento de ventas sabe que una venta no es tal en tanto no se haya cobrado su importe, y el departamento de crédito sabe que su función no debe entorpecer a la de ventas y que debe conservar al cliente como tal.

Los departamentos de ventas y de crédito y cobranza colaboran estrechamente por perseguir los mismos objetivos: aumentar las ventas venturosas, reducir las pérdidas por cuentas malas e incobrables y, en consecuencia, elevar las utilidades de la empresa.

Colaboración entre el departamento de crédito y el de ventas

- El conocimiento que posee el departamento de crédito sobre la situación financiera de los clientes para enfocarse en aquellos que representen un riesgo de crédito favorable y evitar los clientes que pudieran convertirse en fuente de pérdida por cuentas malas.
- El conocimiento sobre el giro de sus clientes para sugerir a ventas cuándo y dónde debe aplicar su gestión de ventas.
- Informar al departamento de ventas de aquellos clientes con potencial de consumo superior al de la empresa y el cumplimiento adecuado de la obligación crediticia. Así como de aquellos clientes cuya cuenta esté saldada.
- El departamento de crédito y cobranza con frecuencia establece estrechas y cordiales relaciones con los clientes.
- El tacto y la comprensión con el cliente en el desarrollo de la función de cobranza contribuye a mantener relaciones cordiales con los clientes y conservarlos como tales.

Colaboración entre el departamento de ventas y el de crédito

El vendedor puede informar al departamento sobre cuestiones como:

- Cómo se usarán los artículos por vender.
- Estado del equipo y las instalaciones del cliente.
- Grado de recursos del cliente y cualquier cambio reciente.
- El estado de inventarios del cliente.
- Cualquier situación anormal como huelgas, comentarios negativos de otros proveedores, dificultad para obtener materias primas, etc.
- Su opinión en cuanto a la honradez y capacidad de la administración.
- En condiciones especiales el vendedor puede obtener información crediticia

Coordinación con la función de finanzas y tesorería

Las responsabilidades financieras del departamento de crédito y cobranza comprenden la aprobación de créditos, ampliación de límites de crédito, la cobranza de la cartera y las operaciones relativas que incrementen y conserven parte de los activos de las empresas. A fin de realizar satisfactoriamente estas tareas, será preciso que el departamento de crédito y cobranza estudie en forma continua las condiciones y tendencias económicas; así estará en posición de proporcionar valiosa información a otros segmentos de la empresa.



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

El personal de crédito está adiestrado para juzgar la solidez financiera de un proveedor así como para obtener información sobre sus antecedentes y capacidades.

No basta saber que el proveedor de un producto o servicio es el adecuado, ni que cuenta con las instalaciones y experiencia para la producción solicitada a menos que la estabilidad económica y la reputación del proveedor se hayan verificado a satisfacción.

El departamento de crédito y cobranza deberá recabar información del de producción cuando éste tenga problemas en la fabricación de algún producto, dificultad en conseguir materias primas o cualquier otra causa que restrinja o que en un momento dado pueda parar la producción. El conocimiento de estos hechos permitirá al departamento de crédito y cobranza autorizar nuevos créditos sólo a aquellos clientes que brinden mayor garantía, otorgar preferencia a aquellas solicitudes que contengan pedidos de otros productos, etc.

Relaciones con otros departamentos

Las tarjetas o controles auxiliares de clientes se encuentran normalmente en el departamento de crédito y cobranza, por lo que se establece la necesidad de una estrecha colaboración con la organización contable para la conciliación y el control de cuentas y el manejo de otros registros similares; además el departamento de crédito debe dar cuenta de los pagos recibidos, de los valores obtenidos en pago de las cuentas, de las modificaciones a las ventas, la emisión de notas de crédito, castigo de cuentas incobrables, castigos por rescate de operaciones antes del vencimiento, estimaciones, presupuestos, etc.

En algunos casos la recuperación de cuentas deberá efectuarse por procedimientos judiciales. El departamento o la asesoría legal auxiliarán a crédito a establecer y redactar la documentación y las formas que contengan los requisitos de tipo legal para que en caso de promover una demanda judicial para recuperar un crédito se tengan los elementos necesarios y se facilite el trámite.

Con el departamento de embarque se deberá establecer la relación que permita al departamento de crédito garantizar la entrega de la mercancía al cliente y evitar así el cobro de alguna cantidad antes de efectuar la entrega.

Con el departamento de procesamiento de datos es imprescindible por la necesidad que tiene crédito de contar con un sistema oportuno y fluido para obtener relaciones de cobranza, estados de cuenta de los clientes, estadísticas, relaciones de antigüedad de saldos, etc.

DESCRIPCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN DE CRÉDITO CENTRALIZADA

Una organización de crédito centralizada, es aquella que se localiza en su totalidad en la oficina matriz de la empresa y en donde realiza todas sus operaciones. No hay otras oficinas, aún cuando el departamento central puede dar servicio a un sinnúmero de componentes, de tal forma que su actividad no se ve duplicada en ninguna otra unidad de operación. El gerente de crédito y su personal aprueban los créditos sobre todos los pedidos en la oficina matriz y todos los pagos se reciben y se depositan ahí mismo.

Ventajas



- Bajo costo de operación
- Sencillez para poner en vigor las políticas y procedimientos de crédito y cobranza sin retrasos, así como los cambios que éstos requieren.
- El riesgo de pérdidas por cuentas malas se reduce al mínimo cuando la autoridad no está dividida.
- Se elimina la necesidad de acumular información de diferentes ubicaciones a fin de determinar el status de los otorgamientos de crédito o la condición de las cuentas.
- La capacitación del personal se simplifica.
- Este sistema centralizado no plantea problemas de comunicación dentro del grupo de crédito y cobranza.

DESCRIPCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN DE CRÉDITO DESCENTRALIZADA

En una organización de crédito descentralizada se establecen oficinas en distintos sitios y operan en forma más o menos independiente, bajo la dirección general de la oficina central. Esta organización se usa normalmente en las compañías que tienen un gran volumen de ventas y una amplia distribución de sus productos. Cada oficina es responsable de los límites de crédito otorgados, de la investigación del crédito y de la recuperación de las cantidades adeudadas por los clientes dentro de su territorio, aún cuando el crédito que sobrepase cierto límite en muchos casos exija la aprobación del gerente general de crédito.

La cobranza efectuada por una sucursal se deposita localmente por lo general en forma de una orden de pago o situación a favor de la oficina central. El gerente de crédito de sucursal actúa dentro de las políticas determinadas por el gerente general de crédito, pero debe haber un acuerdo previo entre ambos para efectuar pequeñas modificaciones, atendiendo a las condiciones que priven en el área de aplicación.

Principio de la descentralización

Cuando una empresa desea descentralizarse deberá observar ciertas guías o principios que le permitirán cumplir este objetivo en forma eficaz:

1. La descentralización sitúa a la persona indicada para adoptar decisiones en los puntos donde las acciones se originan.
2. La descentralización funcionará eficazmente si se delega autoridad, y no si hay que dar cuenta de los mínimos detalles o si éstos tienen que ser comprobados.
3. La descentralización exige confianza en que los subordinados sean capaces de tomar decisiones acertadas.
4. La descentralización precisa de la convicción de que la natural suma de muchas decisiones individuales acertadas será mejor para la empresa y para el público, que las decisiones centralmente planificadas y controladas.
5. La descentralización se fundamenta en la necesidad de alcanzar objetivos generales de la empresa, estructura organizadora, relaciones políticas y sistemas de medición conocidos, comprendidos y seguidos.
6. La descentralización puede lograrse cuando los altos ejecutivos comprenden que la autoridad genuinamente delegada a los niveles inferiores no puede, en verdad, ser refinada por ellos.
7. La descentralización sólo funcionará si la responsabilidad y autoridad para tomar decisiones se acepta y ejerce en todos los niveles.



8. La descentralización requiere políticas de personal basadas en la evaluación de la ejecución, normas obligatorias, recompensas, etc.

Ventajas de la descentralización

- Dar mejor servicio al cliente por la oportunidad de crear buena relación con él. Cuando la organización de crédito se localiza a cierta distancia de un cliente y surgen problemas que ameriten el contacto personal, se dificulta gestionar una reunión; además de la reticencia de incurrir en gastos de viaje.
- La oficina foránea está en condiciones de realizar los ajustes por reclamaciones o quejas con base en un contacto personal y amistoso, lo cual genera satisfacción del cliente y su conservación como tal.
- Si el ejecutivo de crédito está familiarizado con las operaciones de su cliente, podrá conocer prácticas que, de corregirse, aportarán utilidades adicionales y mejorarán la eficiencia de la empresa.
- Los pedidos se manejan con mayor rapidez. El cliente será entrevistado en forma inmediata en caso de haber dudas sobre su situación financiera.
- La atención oportuna a las quejas facilita la cobranza para corresponder; los clientes seguramente remitirán sus pagos con oportunidad.
- Como las prácticas comerciales varían en las diferentes zonas del territorio nacional, el conocimiento a fondo de las técnicas locales ayuda a evitar errores que podrían limitar o entorpecer la acción eficiente de crédito y cobranza.
- Las cobranzas se depositarán localmente, por lo tanto la disponibilidad de fondos podrá acelerarse en varios días.
- La información directamente obtenida por la división de crédito local casi siempre será más completa y real toda vez que se evaluarán todos los detalles pertinentes. Se ejerce mayor control sobre la cobranza mediante una organización foránea, gracias a la atención que puede otorgarse a cada cuenta individual.

Desventajas de la descentralización

- El costo de operación es más elevado que el del sistema centralizado.
- Se requiere personal adicional, renta de espacio, equipo, a la par de muchos otros gastos.
- Se acentúan los problemas que para la gerencia de crédito y cobranza representan el entrenamiento, el desarrollo y la transferencia de personal.
- Siempre existirá la incógnita de cuánta autoridad debe otorgarse para que sea congruente con la necesidad de ejercer un control general adecuado.

ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE CRÉDITO

El estudio y análisis de las funciones del departamento de crédito y cobranza nos demuestran cuán real es la necesidad de cierto tipo de entrenamiento, así como las áreas y temas que debe cubrir, no sólo con la finalidad de adaptar a los nuevos empleados, sino también para mejorar la capacidad de los miembros experimentados del departamento.

Selección de personal

La fase de adiestramiento empieza con la selección cuidadosa del personal por entrenar. Se pretende seleccionar a individuos con la ambición, el afán y la capacidad suficientes para aprovechar el entrenamiento y que comprendan las ventajas que les reportará.



Hay diversos medios para seleccionar al personal. Uno de los enfoques consiste en evaluar los siguientes aspectos de cada candidato:

- Quién es (personalidad, aptitudes, debilidades, etc.)
- Análisis de su potencial individual para determinar en qué puede convertirse.
- Qué necesita para llegar a ese punto.
- Trazar un curso de acción debidamente planeado.

La evaluación de cada candidato también debe tomar en consideración la capacidad de éste para desarrollarse:

- Capacidad para lograr la colaboración y cooperación de las personas para que trabajen con eficiencia.
- Capacidad para tomar decisiones, con base en los hechos disponibles y bajo la presión de un límite de tiempo.
- Aceptación de responsabilidades.
- Comprensión y conocimiento de las fuerzas económicas, sociales y políticas que configuran el medio ambiente que le rodea.

El programa de adiestramiento debe ajustarse, por una parte, a las funciones y objetivos del departamento de crédito y, por otra, a las necesidades del personal sometido a adiestramiento.

Requisitos básicos de un programa

El objeto fundamental de cualquier programa de entrenamiento consiste en brindar a todos los miembros del departamento de crédito y cobranza la oportunidad de progresar hasta el nivel de responsabilidad al que sus aptitudes, capacidad y experiencia les pueda llevar. Para lograrlo se requiere mucho más que entrenar a un individuo a desempeñar tareas rutinarias específicas bajo condiciones reglamentadas, más que la simple integración a la empresa y a la organización departamental, y más que el mero dominio de los detalles. El máximo crecimiento y desarrollo de las aptitudes y capacidades de cada individuo debe ser el objeto fundamental de todo programa de adiestramiento en materia de crédito, a fin de garantizar la utilización más amplia de los recursos humanos disponibles.

Apoyo de la gerencia

Es fundamental que la gerencia de un departamento de crédito y cobranza crea con firmeza en los beneficios que se obtendrán del entrenamiento. El apoyo activo e incondicional de la alta dirección es igualmente básico. El antagonismo de los ejecutivos superiores suele provocar que el personal reste importancia al valor de su entrenamiento o caiga en una actitud de desaliento.

Capacitación en el puesto

Actualmente algunos ejecutivos de crédito piensan que la única forma de capacitar al nuevo personal es solamente sobre la marcha, o sea, a través del trabajo cotidiano. Creen sinceramente que el único entrenamiento benéfico es la experiencia en el puesto. Conforme a lo anterior, el personal en adiestramiento empieza por desempeñar tareas rutinarias; una vez que ha dominado una función específica, estará en situación de avanzar hacia un puesto de mayores responsabilidades, y este proceso continúa hasta ser promovido a un puesto de supervisión o gerencia. Hoy día, cuando la



administración se ha vuelto más científica y compleja, la capacitación en el puesto no satisface por sí sola las necesidades de un moderno departamento de crédito.

V. POLÍTICAS DE CRÉDITO

DEFINICIÓN Y CONCEPTO

Una política es el curso general de acción para situaciones concurrentes, encaminada a alcanzar los objetivos establecidos. Es una regla que norma la actuación y que, acatándola, permite lograr los fines propuestos. Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de éstas. En ocasiones se confunde a las políticas con las reglas, siendo la diferencia que las reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa; de tal manera que, mientras las reglas son estrictas, las políticas son flexibles.

Se clasifican en:

- *Políticas de las empresas*
- *Políticas divisionales*
- *Políticas departamentales*
- *Políticas de actividad o función*

De acuerdo con el nivel jerárquico en que se formulen y con las áreas que abarquen, también se les ha clasificado en:

- *Estratégicas o generales.* Se formulan a nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.
- *Tácticas o departamentales.* Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento.
- *Operativas o específicas.* Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento.

En cuanto a su origen las políticas pueden ser:

- *Externas.* Cuando se originan por factores externos a la empresa (competencia, gobierno, sindicatos, proveedores, clientes, etc.)
- *Consultadas.* Normalmente dentro de una empresa existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar un problema.
- *Formuladas.* Son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión, del personal en sus actividades.
- *Implícitas.* En las actividades diarias de una empresa el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política previamente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que sin estar escritos se aceptan por costumbre en la organización.



Las políticas de crédito y cobranza se aplican a las actividades de su propio departamento en la ejecución de sus funciones, las cuales vienen a establecer un marco de trabajo y una guía para la toma de decisiones, en forma consistente, encaminadas hacia el logro de los fines establecidos por la empresa para la función de crédito.

Toda empresa que efectúe ventas a crédito debe establecer y mantener actualizada una política de crédito, a fin de que las decisiones individuales en este aspecto sigan un patrón consistente con las finalidades y políticas globales. En sentido estricto, sólo una compañía que efectúe todas sus ventas de contado puede permitirse no tener una política de crédito.

IMPORTANCIA

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan, dado que:

- Facilitan la delegación de autoridad
- Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones
- Indican al personal cómo debe actuar en sus operaciones
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

OBJETIVOS

En el proceso de formular la decisión respecto del curso de acción para dirigirse a un fin, es de capital importancia tener una comprensión clara de la meta: el desarrollo de la política de crédito; esto significa comprender los objetivos generales de la empresa, tanto de sus operaciones de producción y ventas como para otras áreas menos tangibles como son las de relaciones públicas. En términos de este programa global, los objetivos para el departamento ya podrán ser formulados.

A fin de que la empresa pueda trabajar más eficientemente como un todo hacia los objetivos establecidos, la políticas adoptadas en los diferentes niveles deben operar en conjunto.

En el desarrollo de las políticas de crédito y cobranza, la relación con las políticas de la empresa y con las de los departamentos coordinados deberá considerarse muy cuidadosamente.

POLÍTICAS, OBJETIVOS Y TOMA DE DECISIONES

Típicamente una empresa establece objetivos que intenta lograr dentro de lapsos determinados, a fin de alcanzar ciertas metas específicas.



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

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

Las políticas de crédito de una compañía se extienden al punto de ser aplicables a la mayoría de las situaciones presentadas en un largo periodo. Hay excepciones.

Las políticas también tienen como propósito el aplicarse a situaciones recurrentes. No todas las decisiones que se esperan de un ejecutivo de crédito caerán dentro del área de la política existente.

Algunas decisiones se referirán a situaciones que no se espera se presenten en forma recurrente; otras pueden referirse a nuevos tipos de situaciones para las cuales deberá formularse una nueva política. En la mayoría de las empresas, las decisiones no fundamentadas en una política quedan a cargo del jefe del departamento y las decisiones deben ser congruentes con la política general de la compañía y con sus objetivos.

A fin de que las políticas de crédito y cobranza sean más efectivas como guías generales para la toma de decisiones, deberán expresarse en lineamientos más específicos aplicables a la actividad cotidiana. Estos lineamientos pueden asumir diversas formas, y se les denomina comúnmente práctica, métodos, procedimientos, etc. Expresan en detalle la forma como el personal de crédito debe llevar a cabo la política del departamento correspondiente.

LINEAMIENTOS PARA LA FORMULACIÓN DE LAS POLÍTICAS

Para que una política sea operante y cumpla con su finalidad, debe:

- a) Establecerse por escrito y dársele validez
- b) Redactarse claramente y con precisión
- c) Darse a conocer a todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar
- d) Coordinarse con las demás políticas
- e) Revisarse periódicamente
- f) Ser razonable y aplicable a la práctica
- g) Estar acorde con los objetivos de la empresa
- h) Debe ser estable en su formulación
- i) Ser flexible

CÓMO FORMULAR UNA POLÍTICA DE CRÉDITO

El proceso para formular una política de crédito es:

1. Establecer los objetivos
2. analizar cuidadosamente el marco en el cual deberá operar la política de crédito durante el periodo de gestión.
3. Formulación de la política de crédito.

Lo anterior incluye todos los factores, de acuerdo con una evaluación realista, que actuarán en cierta medida para limitar lo que el departamento de crédito puede hacer.



Una vez realizados los dos primeros pasos se podrá formular la política de crédito dentro de un concepto dado, trazándose un curso de acción del cual se espera el logro de los objetivos.

CÓMO DESARROLLAR UNA POLÍTICA DE CRÉDITO Y COBRANZA

Puesto que las políticas de crédito y cobranza afectan a la empresa en su conjunto, deberán ser formuladas e implantadas oficialmente por el más alto nivel gerencial. En ocasiones la responsabilidad de su formulación recaerá en la alta gerencia; pero con mayor frecuencia serán el gerente de crédito y su personal los que desempeñen un papel activo en la determinación de las políticas, debiendo también intervenir y ser consultados los jefes de otros departamentos afectados (ventas, finanzas, etc.). Las políticas de crédito y cobranza serán llevadas a la práctica con mayor efectividad cuando todos aquellos que se ven directamente afectados participen en su determinación.

POLÍTICAS ESCRITAS Y POLÍTICAS NO ESCRITAS

En el mundo de los negocios de hoy, un alto porcentaje de las políticas de una empresa no son escritas. A través de su análisis, una política no escrita podría formularse con igual claridad que la que se expresa por escrito, pero con frecuencia se expresa con vaguedad o se presta a interpretaciones arbitrarias. Por definición, la comprensión de una política no escrita depende de su comunicación oral o de la forma en que se infiere a través de las decisiones que tome el personal más antiguo del departamento de crédito.

El expresar por escrito una política exige meditarla cuidadosamente; así, cualquier aspecto vago en ella saldrá a la luz y podrá modificarse. Al considerar la formulación de una política escrita, los ejecutivos participantes conocerán las diferencias en su captación y las áreas en que resulte inadecuada. De ahí que las políticas escritas sean una herramienta de trabajo más precisa y efectiva.

La política escrita como fuente de estabilidad y continuidad en la operación del departamento, es más útil que la no escrita.

El ejecutivo como individuo, tiende a variar inconscientemente en sus ideas, a medida que interpreta y reacciona, hacia las condiciones y problemas con los que trabaja. La política no escrita queda sujeta, por tanto, a un cambio gradual que pasará inadvertido.

Al expresar por escrito las políticas disminuye las posibilidades de este tipo de variaciones y cualquier cambio será consciente e intencional. La mayor probabilidad de contar con decisiones consistentes dentro del marco de una política escrita reviste especial importancia en las grandes y complejas organizaciones, donde muchas personas tratan con el mismo tipo de problemas y en las que estas personas se encuentran separadas entre sí, ya sea geográficamente o por la estructura de la organización. En este caso, es fundamental que las políticas se formulen por escrito.

Una política claramente establecida es una ayuda valiosa en el entrenamiento y desarrollo del personal.

Cuando una empresa desarrolle una nueva política de crédito y cobranza, o reforme una ya existente, deberá considerar varios factores cuya importancia relativa varía en cada empresa. Todos en conjunto establecen el contexto en el que deberá operar la política de crédito y cobranza.



CONDICIONES QUE INFLUYEN PARA EL ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS LIBERALES O RESTRICTIVAS

Las políticas establecidas para un departamento de crédito pueden tomar las directrices fundamentales, conocidas por lo general como políticas liberales y políticas restrictivas, según la forma de otorgar los créditos.

El adoptar una política liberal o una restrictiva depende de la alta dirección o de la gerencia de crédito, y la decisión debe basarse en una serie de factores y condiciones que se presentan a la empresa

Expongamos algunas de las condiciones principales que aconsejarían la adopción, por parte de la gerencia, de una política liberal, o bien, de una política restrictiva de crédito:

Condiciones que influyen para adoptar una política liberal de crédito

Este tipo de política debe aplicarse cuando:

- La posición de caja y bancos de la empresa sea baja y tenga un pasivo alto que venza a corto plazo (90 a 60 días).
- El inventario de la empresa sea anormalmente alto.
- El precio de las mercancías producidas descienda.
- Se trate de crear un mercado para nuevos productos.
- La utilidad bruta de cada artículo sea muy grande.
- En el tipo de industria se requieren gastos de mercadeo sustancialmente elevados.
- La empresa tenga altos volúmenes de producción, con una alta carga fabril, con la necesidad de mantener un alto volumen de ventas para evitar pérdidas (un punto de equilibrio alto).
- Solamente exista demanda y popularidad del producto por un tiempo determinado.
- El tipo de industria esté sujeto a cambios periódicos en el estilo o diseño de sus productos, y corra el riesgo de sufrir fuertes pérdidas en mercancías en existencia que se queden sin vender.
- Debido a adelantos técnicos o nuevos inventos, suceda que el producto resulte anticuado u obsoleto.
- La empresa se esté aproximando a su estación principal de ventas y su posición financiera no sea lo bastante fuerte para sostener el inventario que quede hasta la próxima temporada de ventas altas.
- La empresa pertenezca a un giro cuya gran competencia haga necesaria una política de crédito más liberal para obtener más clientes.

Condiciones que influyen para adoptar una política de crédito restrictiva

Este tipo de política debe aplicarse cuando:

- La situación financiera de la empresa esté tan sobreextendida que le imposibilite asumir un riesgo promedio de crédito normal, y tenga que vender sólo a los clientes más fuertes y sólidos del mercado.
- El inventario esté a un nivel bajo por escasez de materias primas en el mercado.



- La demanda de los productos elaborados sea alta y no se pueda incrementar la producción para surtir los pedidos, a no ser en un largo periodo de tiempo.
- Al vender el producto con un pequeño margen de utilidad y ésta dependa de un buen volumen de ventas y una rotación rápida y constante del inventario, la política debe ser vender solamente a clientes seguros que acostumbren pagar a corto plazo.
- Cuando las condiciones económicas en general sean desfavorables.
- Las condiciones económicas en el giro estén en situación desfavorable y la posibilidad de pérdidas por cuentas malas sea grande.
- Se produzca un artículo de acuerdo con las especificaciones del cliente y no pueda ser vendido a otra persona.
- La orden de un cliente requiera diseños costosos, reparación, herramientas o más máquinas especiales o trabajos de ingeniería antes de que el artículo entre en fabricación.
- El producto elaborado tarde mucho en fabricarse.
- La empresa produzca maquinaria costosa o equipos permanentes de fábrica, que la política de crédito se incline a ser más conservadora.

La política de crédito de una empresa es el resultado de la evaluación de numerosos factores, y no se modifica de pronto a causa de un solo cambio temporal de su situación. Una inteligente política de crédito está enmarcada por el propósito de conseguir o que a la larga sea más conveniente para la empresa, y no lo que sólo pueda ser de beneficio inmediato o temporal.

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establezca, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.

Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos.

Las organizaciones deben establecer sus políticas de crédito de conformidad con sus características y requisitos específicos, así pues el producto, las condiciones del mercado, los clientes potenciales y la estacionalidad influyen directamente en el tipo de política a adoptar. De tal suerte, tenemos políticas crediticias, conservadoras y liberales. Las conservadoras se refieren aquellas en las que la organización ejerce un control estricto sobre el otorgamiento de los créditos, se minimizan al máximo los riesgos de incobrabilidad, son productos de lento movimiento, de valor alto, estacionales.

Por otro lado, las políticas liberales favorecen al cliente, promueven la movilización del artículo, son artículos de novedosa introducción al mercado, no estacionales, de rápida rotación y valor bajo o relativamente bajo.

Las políticas que deberán implementar las organizaciones, girarán en torno a los siguientes puntos:

- **Tiempo:** Esta política indica el tiempo máximo concedido a los clientes.



- **Plazos:** Las políticas de plazo determinarán el plazo máximo que la organización está dispuesta a otorgar en contrato a un solicitante. Este plazo está delimitado por la temporalidad del producto, su vida útil, las condiciones del mercado, las condiciones de la tecnología y sus competidores. El plazo pactado deberá de ser honrado por ambas partes y se deberán de cobrar y/o realizar los pagos de manera respectiva los días pactados para cada plazo. Los pagos podrán ser de carácter semanal, quincenal, mensual durante el periodo de tiempo de exigibilidad del cobro.

Es la más importante y una de las primeras políticas que se deben fijar. En la determinación de los plazos máximos y mínimos que debe examinarse cuidadosamente lo siguiente:

- a) Los plazos que den otras empresas similares.
- b) La inversión que se requiere en las cuentas por cobrar.
- c) Los recursos de financiamiento disponibles y el costo de capital.
- d) La determinación del porcentaje de crédito que podrán financiar los proveedores.

Intereses Moratorios: Respecto a este renglón, también es conveniente establecer una política uniforme. Se tendrá en cuenta lo que hacen los otros negocios que se dedican a vender artículos similares, debido a que en ocasiones acarrear problemas por conflictos con los clientes. Si la dirección lo estima conveniente, estos intereses moratorias sólo se cargarán en cuentas que han pasado al proceso judicial, ya que los intereses moratorios son intereses sobre intereses.

- **Descuentos:**

Por Pronto Pago.- El dinero tiene un costo; para obtenerlo con oportunidad, algunas veces tiene un costo mayor. Para establecer esta política, se debe fijar un porcentaje que resulte atractivo a los clientes como un incentivo de compra. Si la empresa está organizada para vender a crédito, debe hacer una evaluación del porcentaje de descuento que ofrece en operaciones de riguroso contado, con el fin de ver si realmente es atractivo para el cliente y productivo para la empresa. Esta política debe ser uniforme y rígida. Se trata de una ganancia que se da al cliente por permitir usar su dinero en tiempo, así que si esto no es posible aun por causas ajenas al cliente, pero no imputables a la empresa, no se debe otorgar el descuento

Por Volumen.-Estos descuentos se establecen para incrementar las ventas. Generalmente representan utilidades mayores en cantidad, aunque se reduce el porcentaje de las mismas en relación con las ventas.

En determinados artículos.-Estos descuentos se establecen para incrementar las ventas de artículos que tienen poca demanda o que son de menor calidad. También pueden aplicarse a algunos artículos que son de consumo complementario y que sirven como gancho para que el cliente consuma otros artículos al mismo tiempo.

Compra mínima.- El objetivo de la compañía es obtener utilidades; por ende, se debe pensar que en cada operación que se realice se incluya una utilidad. La facturación, el surtido, el manejo de cuentas, etc., representan gastos, por lo cual en muchos casos se establece una cantidad mínima de compra a crédito.



Inventario de Crédito.- El inventario de una empresa, al igual que sus cuentas por cobrar, representa una inversión significativa. La empresa debe determinar el nivel "óptimo" de inventarios que concilie estos objetivos. El administrador financiero no controla directamente las existencias y por ello, tiende sólo a participar indirectamente en el proceso de administración del inventario.

- **Pago Anticipado:** En este caso, la empresa recibe el importe de la mercancía antes de surtirla. Como es una fuente de financiamiento para la empresa, ésta hará un descuento al cliente, calculado conforme a un costo de oportunidad.
- **Ofertas:** Las ofertas constituyen un precio especial que se da a los artículos por la compra hecha en una temporada en la que tengan poca demanda. Se factura generalmente con el precio de venta normal y se anota el descuento por oferta.
- **Crédito Inicial:** El crédito inicial se refiere al crédito otorgado en las cuentas nuevas. Se establece con base en los resultados de la investigación y en un porcentaje del capital total declarado por el cliente.
- **Visitas de Clientes:** Estas visitas son necesarias, en algunos casos, para conocer al cliente, sus sistemas de venta, su exacta ubicación, el trato que da a su clientela, quiénes son sus administradores y todo aquello que proporcione un juicio correcto sobre el cliente.
- **Ampliación del Crédito:** Los aumentos se establecerán de acuerdo con la forma de pago de los clientes.
- **Disminución del Crédito:** El crédito de los clientes se disminuirá proporcionalmente, si éstos no liquidan sus adeudas en forma oportuna.
- **Cancelación del Crédito:** El crédito podrá cancelarse a los clientes cuando, después de haberseles disminuido en una o más ocasiones, sigan pagando fuera de los plazos estipulados o por la costumbre de pagar con cheques sin fondos. También debe cancelarse el crédito a los clientes que paguen sus facturas en varios pagos no autorizados, ya que obligan al vendedor a realizar más visitas, con lo cual aumenta el costo de la cobranza.

Por supuesto, debe cancelarse también el crédito de los clientes cuyos adeudas hayan sido pasados al departamento jurídico.

- **Reconsideraciones:** El crédito se podrá reconsiderar cuando el cliente pague su adeudo de manera satisfactoria y los informes comerciales también satisfagan ampliamente.
- **Trasposos y cambios de razón social:** El límite del crédito para los nuevos propietarios de una empresa se establecerá de acuerdo con los informes comerciales, como si se tratara de una cuenta nueva. Si el nuevo propietario no acepta absorber el saldo pendiente, se pasará la cuenta al departamento jurídico para realizar su cobro por la vía judicial.



VI. DIFUSIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO

La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

El ejecutivo, para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- *Emisor, en donde se origina la información.*
- *Transmisor, a través del cual fluye la comunicación.*
- *Receptor, que recibe y debe entender la información*

Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la desvirtuación de la información.

Comunicación formal

Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Ejemplo: correspondencia, instructivos, manuales, órdenes, etc.

Comunicación informal

Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Ejemplo: chismes, comentarios, opiniones, etc.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

Vertical

Cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones.

Horizontal

Se da en niveles jerárquicos semejantes: memorandums, circulares, juntas, etc.

Verbal

Se transmite oralmente

Escrita

Mediante material escrito o gráfico



REQUISITOS DE UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Una buena comunicación implica la existencia de los siguientes requisitos:

- a) *Claridad.* La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quien va dirigida.
- b) *Integridad.* La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
- c) *Aprovechamiento de la organización informal.* La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
- d) *Equilibrio.* Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- e) *Moderación.* La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- f) *Difusión.* Preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar sólo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
- g) *Evaluación.* Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

CÓMO PONER EN PRÁCTICA UNA POLÍTICA DE CRÉDITO

La gerencia de crédito debe adoptar las medidas necesarias para transportar las declaraciones amplias de una política a guías utilizables por el personal de crédito en las operaciones diarias del departamento.

El poner en práctica la política de crédito también exige acciones tales como adjudicar tareas y responsabilidades, delegar autoridad, establecer procedimientos y controles y prever los informes y evaluaciones periódicas del progreso logrado.

Posiblemente el elemento de mayor importancia en el proceso de poner en práctica una política sea la creación, por parte de la gerencia, de un ambiente que anime a los subordinados a pensar y actuar en los términos que ésta señala; que estén conscientes de las consecuencias de sus decisiones individuales sobre las operaciones totales de la empresa en general y del departamento en particular.

Uno de los requisitos básicos para crear ese ambiente es la comunicación efectiva de la política a todas las personas afectadas, tanto del departamento o actividad específica como a los relacionados con éste. Sea que la política se difunda por vía oral o escrita, debe haber una comprensión mutua respecto de lo que abarca y cómo debe aplicarse.



VII. CRÉDITOS INTERNACIONALES

En un mundo globalizado en el comercio y siendo el crédito un producto intermediario o derivado de una operación comercial, necesariamente debe estar involucrado en operaciones internacionales.

Nuestro país como integrante del TLC con Estados Unidos y Canadá y ahora con diversos tratados internacionales con países de Europa y Asia, es un gran importador y exportador de mercancías.

El “Factoring” como se le conoce internacionalmente, ha formado varias cadenas de empresas de factoraje asociadas entre diferentes países. Las más conocidas son la IFG (International Factor Group) y la FCI (Factor Chain International) las cuales seleccionan únicamente una o dos empresas de factoraje de cada país. Para ser seleccionado como factoraje integrante de alguna de estas cadenas, se requiere ser una empresa financieramente sana y con la suficiente representación en el país en el que se ubica. Estas asociaciones le permiten a una empresa de factoraje, realizar cobranzas y análisis financiero de un cliente que esté en otro país, apoyándose en el factoraje asociado y viceversa.

El factoraje que representa los intereses del proveedor se le llamará Factoraje Exportador y al que representa al emisor se le llamará Factoraje Importador.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO FACTORAJE INTERNACIONAL

Un proveedor extranjero que exporta su bien o servicio con un cliente ubicado en otro país, necesariamente necesita una persona o empresa que le informe sobre la calidad moral y crediticia de su posible cliente y le asegure el pago de su derecho de crédito. Las cartas de crédito son el instrumento más conocido, pero también se puede acercarse a la empresa de factoraje (exportador) de su país y solicitarle estos servicios.

Cuando el factoraje exportador solicita la autorización para descontar un documento al factoraje del país importador, este último tiene un máximo de 10 días hábiles para responder afirmativamente o negativamente la aceptación del documento.

El factoraje importador, deberá acercarse con la empresa importadora para solicitar información financiera y establecer una línea de emisor, si es que aún no la tiene.

El factoraje internacional trabaja bajo el esquema de establecer una línea de emisor o Plan de Pago a Proveedores al importador y el exportador descontará su derecho de crédito con el factoraje exportador sin recurso. Las operaciones de factoraje internacional son el 99% de las veces sin recurso.

Una vez que el factoraje importador cuente con la línea de emisor establecida al importador, responde afirmativamente al factoraje exportador enviando una confirmación electrónica vía módem (antes) y ahora vía Internet (si se rechaza también se envía la confirmación).

Esta confirmación se considera la garantía para el exportador de que su bien o servicio proveído será pagado por el factoraje importador. Es tan efectivo como una carta de crédito confirmada.

Teniendo la garantía, el exportador provee su bien o servicio y una vez que recibe su derecho de crédito, lo entrega al factoraje exportador, quien le anticipará entre el 60% al 80% del valor de la factura, cobrándole intereses en la moneda de su propio país. El factoraje exportador a su vez, cederá los derechos de ese derecho de crédito a favor del factoraje importador.



El factoraje importador notificará al emisor-importador del descuento del documento y realizará al vencimiento la cobranza. No se envía el derecho de crédito físicamente a no ser que haya una Disputa Comercial. Si el importador, por cualquier razón no paga, el factoraje importador deberá cubrir el 100% del pago al factoraje exportador en un plazo máximo de 90 días naturales después del vencimiento. Si esto ocurre, el factoraje importador se tendrá que arreglar posteriormente con el importador directamente y cobrarle.

Si a su vez el factoraje importador no paga al factoraje exportador, este último tendrá que pagarle al proveedor exportador y posteriormente ambos factorajes arreglarse ante la asociación a la que pertenecen o tribunales internacionales a los que determina su contrato de adhesión. Esto es casi imposible que suceda pero se hace el comentario para hacer ver que el exportador está doblemente protegido y el factoraje exportador también tiene un riesgo en la operación.

El único caso en el que el factoraje importador y la empresa importadora (emisor) no están obligados a pagar, es cuando el exportador no envió el bien o el servicio conforme a las características establecidas en el pedimento de importación y aplica una Disputa Comercial.

Esta operación tiene diversas comisiones mismas que las cubre el exportador:

<i>Tipo de comisión</i>	<i>Importe</i>	<i>Distribución de la comisión</i>	
		<i>Fact-Exportador</i>	<i>Fact-Importador</i>
Análisis de línea de emisor por cada deudor	US 100	0 %	100 %
SOA (Single Order Approval) (Aceptación de Riesgo Operación por Operación)	1.50% al 2.50% del valor nominal del documento	A negociar entre ambos factorajes	
OTA (Open Terms Account) (Línea de Emisor Abierta)	0.50% al 2.00% del valor nominal del documento	A negociar entre ambos factorajes	

El SOA (Single Order Approval) significa establecer una línea pedido por pedido.

El OTA (Open Terms Account) significa establecer una línea de emisor abierta para enviar constantemente documentos a cobrar.

La distribución de estas comisiones se reparte entre los dos factorajes dependiendo de las negociaciones entre ellos, pero por lo general el factoraje importador se queda con la mayor parte por correr con un mayor riesgo.



OTROS ESQUEMAS DE FACTORAJE INTERNACIONAL

Existen dos esquemas adicionales en el factoraje internacional que manejan estas dos cadenas:

- Servicio de cobranza internacional
- Aceptación del riesgo sin servicio de cobranza

Servicio de cobranza internacional

Es cuando una empresa exportadora conoce perfectamente a su cliente del extranjero, conoce su solvencia financiera y únicamente requiere de los servicios del factoraje para que le ayude a realizar la labor de cobranza. Esto le permite al exportador ahorrarse el costo de tener un representante en el extranjero.

En este caso, se cobran las siguientes comisiones:

<i>Tipo de comisión</i>	<i>Importe</i>	<i>Distribución de la comisión</i>	
		<i>Fact-Exportador</i>	<i>Fact-Importador</i>
Servicio de cobranza internacional	1.50% al 2.50% del valor nominal del documento	A negociar entre ambos factorajes	

Aceptación del riesgo sin servicio de cobranza

En este caso el exportador ya tiene forma de realizar la cobranza y únicamente requiere que alguien haga un análisis o revise la calidad crediticia y que le cubra el riesgo de crédito. Funciona como un seguro de crédito el cual solamente garantiza la solvencia del deudor en caso de falta de pago.

Las diferencias contra un seguro de crédito son:

	<i>Seguro de crédito</i>	<i>Factoraje internacional</i>
<i>Cobertura del riesgo</i>	Del 80% al 90% del riesgo total	100% del riesgo total
<i>Plazo máximo para reembolsar el derecho de crédito</i>	Hasta 180 días	Hasta 90 días

Estrategia del producto de factoraje internacional

Establecer relaciones internacionales con otras empresas y con otros factorajes, crea relaciones a largo plazo que con el tiempo redundarán en más clientes.



Si tenemos una gran base de emisores autorizados seguramente serán estas empresas (importadoras) las que también promoverán entre sus proveedores extranjeros el producto para ahorrarse el costo de las cartas de crédito.

Adicionalmente, los principales importadores de productos del país, siempre acaban siendo las grandes industrias, tiendas comerciales o departamentales, que ya tienen líneas de pago a proveedores autorizadas, por lo que el tiempo de respuesta al factoraje exportador por solicitudes de crédito será muy rápida.

CARTAS DE CRÉDITO



Este instrumento garantiza, en una transacción comercial internacional, el pago de la mercancía en el plazo estipulado bajo el cumplimiento de las condiciones y términos establecidos, además de asegurar la recepción de los documentos correspondientes, agregando el elemento de confianza que la transacción requiere.



Por medio de este contrato dirigido a personas físicas y morales, se obliga -por cuenta del importador- a pagar a su proveedor una determinada suma de dinero por la compra de productos o servicios, siempre y cuando se cumplan las condiciones y términos establecidos, asegurando la recepción de los documentos correspondientes a la transacción.

La carta de crédito es el método de pago más seguro y conveniente para efectuar transacciones internacionales. Existen varios tipos:

Revocables

Una carta de crédito revocable permite reformas, modificaciones y cancelaciones en cualquier momento y sin el consentimiento del exportador o beneficiario de los términos explicados en la carta de crédito. Debido al riesgo considerable para el exportador, no se aceptan normalmente.

Irrevocables

Una carta de crédito irrevocable requiere el consentimiento del banco emisor, del beneficiario o exportador y el solicitante para rendir cualquier reforma, modificación o cancelación de los términos originales. Este tipo de carta de crédito es la que más se usa y la preferida por los exportadores o beneficiarios, debido a que el pago siempre está asegurado y presentados los documentos que cumplen con los términos de la carta de crédito. Las cartas de crédito irrevocables pueden estar o no confirmadas.



Transferibles

Una carta de crédito irrevocable puede también transferirse. Según las cartas de crédito transferibles, el exportador puede transferir todo o parte de sus derechos a otra parte según los términos y condiciones especificadas en el crédito original con ciertas excepciones, de esta forma, resulta difícil mantener flexibilidad y confidencialidad, aunque sean necesarias. Las cartas de crédito transferibles se usan a menudo cuando el exportador es el agente del importador o un intermediario entre el proveedor y el importador, en lugar de ser el proveedor real de la mercancía. Cuando se usa una carta de crédito transferible, el exportador utiliza el crédito concedido por el banco emisor y evita el tomar prestado o usar sus propios fondos para comprar la mercancía de su proveedor. De ahí, que es una viable herramienta de financiación previa a la exportación.

Otros tipos de cartas de crédito irrevocables, que no se usan mucho son confirmadas, sin confirmar y respaldadas.

Confirmadas

La carta de crédito confirmada añade una segunda garantía de otro banco. El banco avisador, la sucursal o el banco corresponsal mediante el banco emisor envía la carta de crédito, añade su obligación y compromiso de pago a la carta de crédito. Esta confirmación significa que el vendedor/beneficiario puede observar de manera adicional la solvencia del banco que confirma para asegurar el pago.

Sin confirmar

Una carta de crédito sin confirmar es cuando el documento soporta sólo la garantía del banco emisor. El banco avisador simplemente informa al exportador los términos y condiciones de la carta de crédito, sin añadir sus obligaciones de pago. El exportador asume el riesgo de pago del banco emisor, que normalmente se encuentra en un país extranjero.

Cartas de crédito respaldadas

Las cartas de crédito respaldadas son dos cartas de crédito que, juntas, conforman una carta de crédito transferible alternativa. La carta de crédito respaldada permite a los exportadores (vendedores o intermediarios) quienes no califican para un crédito bancario sin garantía para obtener una segunda carta de crédito a favor del proveedor. En otras palabras, si un comprador extranjero emite una carta de crédito a un exportador, algunos bancos y entidades financieras emitirán cartas de crédito independientes a los proveedores del exportador para que pueda efectuarse la compra de la mercancía. Si la carta de crédito inicial no ha sido debidamente completada, la segunda sigue siendo válida y el banco emisor está obligado a pagar de acuerdo a las condiciones establecidas.

Carta de crédito Standby

A diferencia de la carta de crédito comercial que básicamente es un mecanismo de pago, una carta de crédito Standby es una especie de garantía bancaria que se utiliza para cubrir obligaciones financieras por falta de pago. El banco emite una carta de crédito Standby que retiene el vendedor que, a su vez, proporciona al cliente condiciones de cuenta abierta. Si el pago se lleva a cabo de acuerdo con las condiciones estipuladas por el vendedor, la carta de crédito no se emite. Sin embargo, si el cliente no puede efectuar el pago, el vendedor presenta una letra de cambio con



copias de las facturas al banco para efectuar los pagos, y demás documentos necesarios. La carta de crédito standby generalmente caduca después de doce meses.

Adelanto a cuenta contra carta de crédito

Un Adelanto a cuenta contra carta de crédito funciona de la misma manera que las cartas de crédito respaldadas con la excepción de que el banco la entidad financiera emiten dinero en efectivo a los proveedores en lugar de emitir otra carta de crédito.



SOLICITUD DE CARTA DE CRÉDITO PARA IMPORTACIÓN

Usuario : Ingresado por :
No. de Referencia del Cliente : Ingresado el :
No. de Referencia del Banco :
Primera Aprobación :
Aprobación Final : Aprobado el :
País : Estado :

Fecha ingresado :
No. Reservado de C/C :
No. de Referencia de Cliente:
Según nuestro acuerdo permanente

A: BANCO EMISOR
(DIRECCIÓN DEL BANCO)

SOLICITANTE:
(LLENAR)

DIVISIÓN: (LLENAR)

Por favor, emita su carta de crédito irrevocable de acuerdo a lo siguiente:

Por: [] Vía Aérea
[] Cable Breve
[] Cable Pleno
[] Otro: Fax y courier

BENEFICIARIO:
Vikrant Tyres Limited
Marketing Division
K.R.S. Road, Metagalli
Mysore - 570 016, INDIA

BANCO AVISADOR:
Indian Bank (Ó cualquier banco de la lista adjunta)
Sardar Patel Road
Yashas Complex
Mysore - 570 001

Monto (hasta) : Código de moneda - USD en números - 241342.00
Doscientos cuarenta y un mil trescientos y cuarenta y dos y 00/100

[] Sobre Por ciento (Más o menos monto de la CC)

Letra(s) de Cambio a 90 días de la aceptación del Conocimiento de Embarque

Por 100 por ciento del valor de la factura
a ser girado sobre Bank of America

Fecha de Vencimiento:
Lugar de Vencimiento: En el país del beneficiario
Para presentación de documentos a:

[] Presentados en el lugar del vencimiento dentro de los 21 días del embarque



TÉRMINOS:

- Esta carta de crédito es:
 - Instrucción de Confirmación
 - Embarques parciales permitidos
 - Transbordos permitidos
-
-



SOLICITUD DE CARTA DE CRÉDITO PARA IMPORTACIÓN

Usuario	:	Ingresado por	:
No. de Referencia del Cliente	:	Ingresado el	:
No. de Referencia del Banco	:		
Primera Aprobación	:		
Aprobación Final	:	Aprobado el	:
País	:	Estado	:

Términos de Embarque: CIF

Puerto/Ciudad: Cualquier puerto de la India

Información sobre documentos de transporte

3/3 Originales de

- Conocimiento de Embarque Clean on Board
- Conocimiento de Embarque Marítimo Clean on Board
- Camión
- Recibo de carga de embarcador
- Ferrocarril
- Transporte combinado

(Para Vía Aérea dirijase abajo)

Flete Marcado : PRE-PAGO

Embarcado de : Cualquier puerto de la India.

Embarcado a : Cualquier puerto en los EE.UU o Canadá

A más tardar :

- Emitido por y otras informaciones del Conocimiento de Embarque
Consignado a nombre de
embarcador endosado en blanco.

- Indicando notificar a:
(Nombre del interesado a ser notificado)

- Informaciones adicionales interesado a ser notificado
Tel:

- Y/o un conocimiento de embarque aéreo

Flete marcado :

Evidenciando embarque/despacho/a cargo de:

Embarque a :

A más tardar :

Indicando notificar a :



Cubriendo el embarque de:

X producto

Documentos

Original + 02 Copia(s) de factura comercial firmada



SOLICITUD DE CARTA DE CRÉDITO PARA IMPORTACIÓN

Usuario	:	Ingresado por	:
No. de Referencia del Cliente	:	Ingresado el	:
No. de Referencia del Banco	:		
Primera Aprobación	:		
Aprobación Final	:	Aprobado el	:
País	:	Estado	:

- Original + 02 Copia(s) de lista de empaque/peso
- Copia(s) de Certificado de Origen
- Copia(s) de Certificado de Origen GSP Formulario A
- Copia(s) de Certificado de Inspección
- Copia(s) de Formularios/Certificados de Seguro

Documentos Adicionales:

- Certificado firmado por el Beneficiario citando que todos los productos y cajas, si fuera el caso, han sido rotulados con el país de origen, Hecho en India, y si no fuera el caso, la factura comercial deberá indicarlo.
-

CONDICIONES:

- El Seguro será cubierto por el comprador.
- Todos los cargos bancarios, salvo los relativos al banco emisor, serán por cuenta del beneficiario.
- Los documentos de terceros son aceptables, pero no incluirán la letra de cambio ni proporcionarán al tercero el derecho a exigir el pago bajo esta carta de crédito, o cualquier transferencia de la misma, salvo que dicho tercero haya sido específicamente designado beneficiario o cesionario.

CONDICIONES ADICIONALES:

OTRAS CONDICIONES/REQUISITOS:

INSTRUCCIONES INTERNAS PARA EL BANCO:



En caso de necesidad de esclarecimientos sobre nuestras instrucciones anteriores, por favor entre en contacto con:

Nombre : (LLENAR)
Teléfono : (LLENAR)



LETRA DE CAMBIO

Es un título girado por una persona ordenando a otra el pago de una cantidad de dinero determinada a una tercera persona, a la vista (letras a la vista), o en un tiempo específico futuro (letra a cierto tiempo a tal fecha). Es uno de los más antiguos títulos de crédito, sin embargo el uso predominante de las cuentas corrientes como un medio de financiamiento de transacciones interiores ha dado como resultado la reducción de su empleo.

La Letra de Cambio, denominada en nuestro país "giro", es un documento mercantil que contiene una promesa u obligación de pagar una determinada cantidad de dinero a una convenida fecha de vencimiento. Y constituye una orden escrita, mediante el cual una persona llamada Librador, manda a pagar a su orden o a la otra persona llamada Tomador o Beneficiario, una cantidad determinada, en una cierta fecha, a una tercera persona llamada Librado.

Características de la Letra de Cambio: Al ser un documento formal su validez depende del cumplimiento de ciertos requisitos:

La designación del lugar, día, mes y año en que la misma se libra.

La época en que deberá ser pagada.

El nombre y apellido, razón social o título de aquel a cuya orden se mande a hacer el pago.

La cantidad que el librado manda pagar, expresándola en moneda efectiva.

El nombre y apellido, razón social o título y domicilio de la persona o compañía a cuyo cargo se libra.

La firma del librador, de su propio puño o de su apoderado al efecto, con poder bastante.

PAGARÉ

Promesa de pago escrita que hace una persona (otorgante) a otra (beneficiario).

Partes en el pagaré

Suscriptor u otorgante: creador del título, que promete pagar una cantidad de dinero en un plazo determinado.

Beneficiario: Recibirá la cantidad de dinero en la fecha establecida.

Requisitos esenciales del pagaré

Firma del otorgante (creador)

Compromiso cantidad de dinero que se compromete a pagar.

Forma de vencimiento.

Nombre completo del beneficiario.



VIII. LA COBRANZA

Definición- La cobranza es el proceso formal de presentar al girado un instrumento o documentos para que los pague o acepte:

- Pagaré
- Letras de cambio
- Documentos de embarque
- Otro título valor

La frase de que una venta no está totalmente realizada hasta no haber sido cobrada, es tan conocida como cierta. El cobro de una cuenta pendiente de pago como resultado de una venta realizada a crédito, lleva la transacción a una conclusión adecuada. Una empresa comercial pronto se quedará sin capital de trabajo si no se resarciera continuamente merced a la liquidación de sus ventas, originando un movimiento de efectivo por parte de sus clientes. Toda vez que la gran mayoría del comercio y la industria en el mundo entero utiliza hoy el crédito, la cobranza de las cuentas de clientes que esta actividad genera es una labor de gran importancia en la administración de las empresas.

ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR

Uno de los activos circulantes más importantes de un negocio, considerado un activo líquido, es la cantidad de dinero que representa el capital de trabajo invertido en cuentas por cobrar a clientes.

La rotación de esta cantidad es vital para la estabilidad de la empresa. En la mayoría de las firmas mejor administradas se realizan frecuentes pruebas para determinar el estado satisfactorio de estas cuentas. En ocasiones, la tarea de convertir esas cuentas en efectivo, medir la calidad y la rotación de las cuentas por cobrar y, en general, vigilar ese importante activo del negocio, se considera que va más allá de la función de cobranza, participando en ello los más altos niveles con responsabilidad de la situación financiera de la empresa. Es importante que los individuos responsables de la cobranza no sólo se familiaricen con este concepto, sino que además aprendan a utilizar algunas de estas herramientas para mejorar su propia contribución a la empresa en el más amplio sentido posible. Una diversidad de técnicas se utiliza ampliamente como medidas aceptables de la eficacia del esfuerzo de cobro, y de la liquidez o calidad de las cuentas por cobrar.

Antigüedad de saldos en las cuentas por cobrar

Para garantizar un buen trabajo de cobranza y un adecuado control de las cuentas de los clientes, debe llevarse un estricto registro de aquellas cuentas que han permanecido insolutas excediendo las condiciones normales de venta y ya están vencidas. Esto se llama determinar la antigüedad de los saldos de las cuentas por cobrar; en la mayoría de los negocios se hace cada mes, aun cuando puede llevarse a intervalos más cortos o más largos para llenar las necesidades particulares de una empresa. La antigüedad de cuentas significa su separación en diferentes categorías: primero las cuentas que están dentro de los términos y no están vencidas; después, las de 1 a 30 días de vencidas, las de 30 a 60, las de 60 a 90, y así sucesivamente.



Durante mucho tiempo, el único método existente para determinar la antigüedad de las cuentas era una laboriosa operación manual, enumerando la cuenta de cada cliente en una hoja de papel tabular, fijando las diferentes porciones de la cuenta, según los plazos de vencimiento.

Los actuales paquetes informáticos de contabilidad permiten el rápido y sencillo análisis de la cuenta por cobrar por antigüedad de saldos. Sin duda en muchas empresas esto ha contribuido a ampliar los plazos de análisis por antigüedad de las ventas, por lo normal mensuales en lugar de periodos o intervalos sin frecuencia, durante los cuales el panorama global de las cuentas por cobrar pudiera deteriorarse de manera importante. La información obtenida por el análisis de las cuentas por cobrar se convierte en una herramienta de uso generalizado para identificar la calidad de las cuentas por cobrar, como también para determinar el alcance de la labor de cobranza.

Para determinar la antigüedad de los saldos, es práctica general determinar el porcentaje del total de las cuentas por cobrar sin vencer, y qué partes de dicho total caen dentro de las diferentes categorías de saldos venidos. Esto proporciona aspectos adicionales de comparación al personal encargado de la cobranza, o pueden compendiarse en informes dirigidos a la alta gerencia.

Informes a la gerencia

Como el éxito de la función de cobranza de cualquier empresa incide en su historial financiero y de ventas, es necesario preparar informes para tener debidamente notificadas tanto a la alta directiva como a la gerencia de ventas. El departamento financiero de una empresa necesita conocer los resultados de la cobranza, principalmente desde dos puntos de vista: el del flujo de fondos y el del efectivo de dicho flujo en el presupuesto de caja. La mayoría de las empresas, independientemente de su tamaño, tratarán de establecer un presupuesto anual de operaciones. Un elemento de suma importancia en dicho presupuesto será la recuperación estimada de efectivo por las actividades de cobranza. Cuando la información histórica sobre los resultados de cobranza tiene antecedentes por un periodo razonable, se puede preparar un presupuesto de cobranza de bastante exactitud hasta con un año de anticipación. De ahí que, según las necesidades, la estimación anual de cobranza pueda modificarse y ajustarse por periodos trimestrales o mensuales, llegándose en última instancia a un cálculo de los fondos que se generarían en un día dado. Este tipo de información, normalmente obtenida por aquella sección de la empresa encargada de la labor global de cobranza, representa una importante contribución de la administración financiera de un negocio.

ESTABLECIMIENTO DE LA POLÍTICA DE COBRANZA

Una empresa bien organizada determinará qué división de ella asumirá la responsabilidad de cobranza, y procederá a establecer una clara política general que cubra el trabajo de cobro. Esta política, por supuesto, se someterá a análisis periódicos de acuerdo con las condiciones y necesidades de la compañía. Por lo general, se distribuye un resumen de dicha política a los diferentes elementos de la organización relacionados directa o indirectamente con ella: finanzas, contabilidad, ventas, personal, y a quienes realizan físicamente el trabajo de cobro. De manera tácita, pero claramente entendida, las políticas de trabajo fluyen del personal con mayor experiencia hacia el nuevo, a fin de perpetuar las diferentes técnicas cuya aplicación es fruto de una eficaz labor de cobranza dentro de una organización establecida.



Condiciones de venta

El primer punto que amerita consideración para implantar una política de cobranza son las condiciones de venta programadas por la empresa. Los pequeños negocios podrían utilizar un solo tipo de condiciones, los mayores y más complejos podrán servirse de diferentes tipos, según los productos o servicios que vendan, sus clientes y las condiciones competitivas del mercado. Las condiciones de venta actualmente en uso varían de manera considerable en cuanto al plazo, los porcentajes de descuento, etc. El personal dedicado al trabajo de cobranza debe estar íntimamente familiarizado con las interpretaciones y aplicaciones de las condiciones de venta establecidas en su organización. Dichas interpretaciones deben comunicarse con toda claridad al personal de ventas y a todos aquellos elementos que tengan o pudieran tener trato con el cliente, para que estén en posibilidad de explicar las condiciones de la transacción.

Plazos de cobro

Otro aspecto importante al establecer las políticas radica en determinar cuándo y cómo se hará el primer esfuerzo de cobro. Esto es, cuánto tiempo después de la fecha de vencimiento las cuentas morosas se convierten en elemento activo dentro del procedimiento de cobro. El intervalo determinado puede ser de una semana, quince días o, en algunos casos, de un periodo mayor. Si la cuenta de un cliente no se recupera dentro de ese plazo, se iniciará el seguimiento de cobranza. La política básica también debe especificar el intervalo después del cual deberán remitirse el segundo requerimiento y los subsecuentes, siempre que los primeros esfuerzos no hayan logrado la liquidación de la cuenta. Al considerar este aspecto de la política, es necesario tomar en cuenta las distancias físicas, los problemas de comunicación, el tiempo necesario para la entrega del correo, el número total de recordatorios, el personal disponible para manejarlos y el aspecto práctico de conceder al cliente un plazo razonable después de haber recibido el aviso de cobro para poder cumplir su compromiso.

Problemas especiales

Aspecto de cardinal importancia es la actitud de la empresa en lo que respecta a la aceptación o el rechazo de pedidos complementarios de un cliente con saldos vencidos que esté siendo atendido por cobranza. Algunas empresas adoptan una política estricta en cuanto a no aceptar nuevas operaciones de dichos clientes.

Si esta política se concibe de manera razonable y se administra en forma adecuada, se deberá comentar con el representante de ventas, a fin de que éste pueda negociar con su cliente los pedidos subsecuentes, lo que dará magníficos resultados por cuanto a liquidar los saldos venidos y evitar así la acumulación de las cuentas de lenta recuperación.

Otro aspecto que deberá estar previsto es el curso de acción a seguirse dentro de la empresa cuando el problema de cobranza se complica hasta el grado de requerir un trámite especial. Si la organización de cobranza está integrada por varias personas, algunas con experiencia o autoridad limitada, es recomendable explicar con toda claridad el procedimiento que deberá seguirse en las diferentes etapas del proceso de cobro, especialmente en lo que se refiere a las complicaciones que ocasiona el manejo especial de una cuenta.



PROCEDIMIENTOS DE COBRO

El verdadero trabajo de cobranza empieza al vencer una cuenta. Diversos sistemas pueden utilizarse para enfocar la atención del personal de cobranza en las cuentas vencidas. Seleccionar el sistema adecuado para determinado tipo de operación estará en relación directa con el sistema de contabilidad básico utilizado para facturar a los clientes y registrar las cuentas por cobrar. Para obtener una amplia información sobre los diversos sistemas en uso, es aconsejable solicitarla a las diversas empresas que venden este tipo de sistemas y equipos, con lo cual se podrá seleccionar el más económico y eficiente para un trabajo en particular. El costo del personal administrativo es un factor de capital importancia; por lo tanto, cualquier sistema de facturación y de seguimiento de cobranza demasiado complicado, podría retrasar el crecimiento de una organización comercial. El procedimiento de cobro es una de las muchas actividades de una empresa que en su conjunto determina su eficiencia.

El estado de cuenta

El uso de un simple estado de cuenta en que aparezcan las facturas pendientes y próximas a vencerse, representa el esfuerzo de cobro más generalizado. Prácticamente todos los establecimientos de ventas al menudeo, profesionistas, instituciones financieras, e incluso muchos industriales y distribuidores, se apoyan en el estado de cuenta como un medio para solicitar a los clientes la liquidación de sus saldos vencidos. Por lo general dichos estados se envían sin mensaje, acompañados de una sencilla y cortés solicitud de pago, algunas veces impresa o marcada con un sello en el estado de cuenta.

Cartas tipo

Aquellas negociaciones que se inclinan por el uso de cartas tipo exponen como principal argumento el considerable ahorro de tiempo y gasto.

Existen situaciones en las que ambos sistemas encuentran aplicación conveniente. Como regla general, la efectividad de los formatos va en proporción inversa a la gravedad del problema de cobro. El estado de cuenta aunque produce resultados extraordinarios al lograr el pago de un importante número de cuentas recién vencidas si es enviado a un cliente cuyo adeudo data ya de varios meses muy probablemente resultaría inefectivo.

Cuando las cuentas vencidas no datan de mucho tiempo, no existen problemas o circunstancias especiales, un buen formato y una redacción adecuada podrían emplearse en forma provechosa. La carta tipo elaborada con equipos de duplicación resulta tan obvia que por lo mismo pierde efectividad, aun bien escrita.

Correspondencia de cobranza

Una de las técnicas comúnmente aceptadas para la cobranza de una cuenta la constituye una serie de apremios de cobro encaminados a inducir al cliente a pagar el monto de su adeudo, y al mismo tiempo conservar la buena voluntad del cliente y mantener la relación comercial. De ahí que la primera carta enviada a una cuenta morosa sea la más importante. Aunque sencilla en su detalle, debe estar cuidadosamente planeada y formulada. Esta primera carta debe ser cortés, lo más breve posible, e identificar el concepto de que el adeudo ya ha vencido. En realidad la primera carta tipo contiene pocos datos del estado de cuenta, pero por contener un poco más de fuerza que éste, es más difícil de pasar por alto.



Cartas intermedias de cobro

Como consecuencia de remitir estados de cuenta y la primera carta de cobro, en la práctica el número de cuentas por cobrar se reduce considerablemente. Aquellos clientes que no respondan a estos primeros recordatorios representan ya un problema y plantean un reto a la habilidad del cobrador en la etapa intermedia de cobro que sigue.

Los esfuerzos intermedios de cobro normalmente se manejan por correspondencia, aun cuando la llamada telefónica o la visita personal se impongan cuando el gasto se justifica por el monto de la cuenta.

El ejecutivo de cobranza debe aplicar todas sus aptitudes y pericias al redactar cartas plenas de recursos y motivaciones, y matizadas con el suficiente tacto para inducir al cliente a cumplir su compromiso sin caer en el riesgo de lesionar su crédito mercantil. Es necesario alertar cada vez más al cliente respecto de la preocupación de la empresa en caso de morosidad recurrente en el cumplimiento de sus obligaciones.

La carta intermedia de cobro puede hacer hincapié en la idea de mantener antecedentes de crédito satisfactorios.

Durante la etapa intermedia de cobro, deberá mantenerse una actitud paciente y digna. Será aconsejable fortalecer la gestión, así como incrementar la preocupación y urgencia en cada recordatorio sucesivo, manteniendo a la vista la información del crédito, así como la fecha de antigüedad de la cuenta.

ETAPA FINAL EN LA GESTIÓN DE COBRO

Cuando los procedimientos normales para recuperar una cuenta no han dado los resultados esperados, y se hace necesaria la asistencia legal, las actividades de cobro habrán alcanzado lo que se conoce como etapa final. El lapso entre la etapa final y la intermedia difiere de una empresa a otra. Las condiciones de venta, las características y costumbres de la industria y las condiciones económicas generales que confronte un cliente deben tomarse en consideración para determinar el ciclo de cobro.

Según diversos estudios y encuestas, el porcentaje de recuperación disminuye considerablemente a medida que la cuenta excede los noventa días de vencida. Si la información sobre el cliente indica una tendencia desfavorable en sus hábitos de pago, señalando importantes adeudos vencidos en los informes comerciales, resulta de vital importancia no posponer la acción final, en caso contrario, las recuperaciones serán mínimas.

En términos generales, el cliente que no ha pagado durante un largo tiempo, lo ha hecho por una de tres posibles causas:

- a) Tiene la capacidad de pago, pero no la intención de hacerlo
- b) Está imposibilitado para cubrir todas sus obligaciones y, por lo mismo, paga aquellas que ejercen la máxima presión.
- c) Está imposibilitado para pagar a sus acreedores, y en un breve tiempo podrá declararse en quiebra.



En la etapa final, la técnica generalmente aceptada consiste en enviar lo que podría considerarse la penúltima carta de cobro, en la que se hace clara mención de que, a menos de llegar a un acuerdo, se recurrirá a un abogado. Si este intento de acercamiento no produce efecto, se enviará lo que se conoce la carta final, en la cual se indica que la cuenta pasará al departamento jurídico en un determinado número de días; en cierto tipo de casos, la llamada telefónica del ejecutivo de crédito al deudor también puede dar buenos resultados, siempre que su objetivo sea hacer notar, en forma razonada y comercial, que únicamente podrá autorizarse una prórroga si el deudor acude a proponer un tipo de convenio para la liquidación de su adeudo; la alternativa será la acción legal, siempre molesta y costosa.



IX. DEPARTAMENTO DE COBRANZA

En un negocio pequeño, manejado directamente por el propietario, es normal que éste sea el responsable de la cobranza. Es común observar que muchos dueños de negocios se encuentran con que su capital se ha esfumado de la cuenta bancaria, sin estar siquiera representado por materiales o inventario listo para su venta, sino que simplemente constituye una cifra en el mayor de cuentas por cobrar. Ellos cobran personalmente sus ventas, y sus esfuerzos tienden a ser efectivos por estar plenamente conscientes de la necesidad de reabastecer su capital de trabajo.

No obstante, en una pequeña compañía no siempre es eficaz la labor de cobranza realizada por el propietario. Estudios realizados sobre las causas del fracaso en los negocios revelaron debilidad en las políticas de cobro y, en ocasiones, ninguna política.

Con demasiada frecuencia, el negocio de un propietario o una sociedad pequeña, puede estar organizado por personas dedicadas a ventas, quienes desempeñarán una labor extraordinaria en esa área, pero demasiado tarde se dan cuenta de la poca dedicación que han prestado a la labor de cobranza.

Por regla general, las técnicas se encuentran mejor desarrolladas en las grandes organizaciones, por contar con individuos especializados en la labor de cobranza.

Pero igual importancia tiene para una empresa pequeña asignar la responsabilidad de la cobranza y asegurarse de que ésta se lleve a cabo en forma adecuada. Cabe destacar en forma especial que la productividad de un negocio, y en muchos casos su éxito o su fracaso, puede verse determinado por la eficiencia con que recupere sus cuentas por cobrar. Por ello la gerencia debe asegurarse que la función de cobranza se centre en un individuo o en un departamento particular de la organización, que produzca los resultados más efectivos.

EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

Un estudio realizado en diversas compañías medianas y grandes reveló que la práctica más común es delegar la responsabilidad de la cobranza en el mismo individuo o departamento que ejerce la responsabilidad de autorizar las ventas a crédito. Esto se basa en la teoría de que la aprobación del crédito de una cuenta invariablemente incluye como supuesto la consecución del pago. Es importante, al momento de otorgar el crédito, considerar el aspecto cobranza, y aún utilizar algunas de las técnicas de cobranza al mismo tiempo de tramitar el pedido. Este sistema ha demostrado ser el más frecuente y efectivo por razones obvias. Una persona dedicada a la sola función de aprobar los créditos y recuperar las cuentas tiende a convertirse en un especialista, y estando debidamente adiestrado en las técnicas de una buena organización de cobranza, se convierte en la persona mejor calificada de la organización para desempeñar la tarea.

A medida que una organización crece y emprende operaciones dispersas en una amplia área geográfica, se hace necesario determinar si el departamento de crédito de la casa matriz debe retener la función de cobro de toda la empresa, o si es aconsejable adoptar alguna forma de descentralización (ver Tema IV. Departamento de Crédito). Es difícil mencionar todas las condiciones importantes, ya que pueden ir desde la naturaleza de los negocios de la empresa hasta el número de clientes, el monto de la cuenta promedio, los costos de descentralización y otros elementos de juicio.



El detalle de las cuentas por cobrar y su registro en los auxiliares también son consideraciones importantes, como son los aspectos de en dónde se producen las facturas y si puede aplicarse un sistema mecanizado de cuentas por cobrar.

Si bien es cierto que las necesidades de cada organización pueden diferir en ciertos aspectos, la responsabilidad de la cobranza debe considerarse parte de la función de crédito. Las ventajas de la especialización y la proximidad a la información y a los registros, hacen de éste el lugar lógico para realizar el trabajo de cobranza; sin embargo, existen algunas situaciones en que otras disposiciones de organización han resultado efectivas.

PERSONAL ESPECIALIZADO DE COBRANZA

Ciertas empresas comerciales generan trabajo de cobranza en tan grandes volúmenes, que resulta ventajoso adiestrar y emplear a personal especializado en cobranza, sin la responsabilidad de aprobar el crédito, pero casi siempre subordinados a este departamento.

Dichas organizaciones pueden encontrarse en aquellas industrias donde el número de cuentas es muy elevado y la cantidad promedio de cada transacción es más bien pequeña y uniforme. Las ventajas de este sistema, donde las condiciones de crédito así lo justifiquen incluyen posibles ahorros en salarios debido al tipo de personal que se necesita, el desarrollo de un experto e idóneo manejo de la cobranza a través de la especialización, la liberación de cargas de trabajo al personal más valioso, permitiéndole así dedicarse a más complejas tareas de crédito.

EL PERSONAL DE VENTAS

En la actualidad, es una práctica común acercar el esfuerzo de cobranza al de cuentas, aún cuando sea sólo para tener a los responsables de realizarlo informados sobre el estado que guardan las cuentas de los clientes. Si bien muchos vendedores consideran que la labor de cobranza les representa una tarea que les quita tiempo, es ajena a su trabajo y debe ser desempeñada por especialistas, también lo es que otros vendedores destacados son excelentes promotores de la cobranza debiendo el departamento de crédito preocuparse por proporcionarles el adecuado entrenamiento y darles a conocer las políticas de cobranza de la empresa. En la actualidad, la gerencia de ventas demuestra una preferencia cada vez mayor por los vendedores que entienden y pueden ayudar en la relación global entre su empresa y el cliente. Entre más competitivas se tornan las condiciones de mercado, más importantes serán las condiciones de crédito y otros programas financieros para el movimiento de los bienes y servicios.

Existen ciertos tipos de negocios, particularmente en los campos de mayoristas y distribuidores de productos de consumo popular, en los cuales los vendedores desempeñan la función primaria de cobro, si bien en algunos casos su compensación se calcula por una fórmula que toma en cuenta su capacidad de generar los cobros sobre bienes vendidos.

OTRO PERSONAL

En ciertos casos, otros miembros de la organización pueden relacionarse con la función de cobranza. Así sucede cuando surgen difíciles problemas de cobro o entran en juego cantidades importantes. Por ejemplo, el gerente general de crédito o el tesorero participan en este tipo de problemas para agregar un toque de autoridad, una mayor experiencia, o simplemente la dignidad de su puesto en la empresa. Esto puede dar origen, como beneficio adicional, a revisar



periódicamente los esfuerzos de cobro y sus problemas, a reevaluar las actitudes, políticas y técnicas, o a aportar nuevas ideas. Hay otras posibilidades para una más amplia participación en el trabajo de cobranza: la formulación de la correspondencia de cobros por otro personal, el contacto telefónico por funcionarios de la compañía. Estas funciones deben detallarse al asignar la responsabilidad total respecto de la cobranza.

EMPLEO DEL PERSONAL DE VENTAS EN LA COBRANZA

Desde hace mucho tiempo existe controversia acerca de si debe o no utilizarse la participación de agente de ventas en la recuperación de las cuentas por cobrar. En la práctica, muchas empresas favorecen dicha cooperación, pero otras se oponen a esta política, aduciendo que la responsabilidad básica del vendedor radica en promover la acción de venta de artículos y, por lo tanto, debe dedicar toda su atención a las técnicas y motivaciones del trabajo de ventas. Si el vendedor se ve demasiado envuelto en la recuperación de cuentas, podrá crear una actitud negativa con los clientes, lesionando así el trabajo de ventas.

Aún cuando dicha actitud puede indicar simple falta de capacidad y preparación en el vendedor, este hecho destaca la importancia de educarse en las labores de cobro en caso de que la gerencia juzgue aconsejable su participación en dicha esfera.

La decisión relativa a la participación del personal de ventas en la función de cobranza debe ir precedida por un cuidadoso análisis de la naturaleza de los negocios de la empresa, el tipo y características del personal de ventas, el monto de las cuentas pendientes de cobro y la naturaleza de los problemas de cobranza.

Aunque no sea responsable de la cobranza, el personal de ventas debe estar alerta para determinar el estado que guardan las cuentas de sus clientes y su historial de pagos, y estar en disponibilidad de ayudar en casos especiales cuando sea necesario.

Según revela un estudio sobre los programas de capacitación y entrenamiento de ventas, que abarcó a un gran número de empresas, en la medida en que dichos programas puedan considerarse más evolucionados, mayor será el tiempo que dediquen a los problemas y políticas de crédito y cobranza. Y como en la actualidad las relaciones comerciales son competitivas en alto grado, sujetas a acelerada y constante transformación y en extremo complejas, un buen representante de ventas debe estar capacitado para consolidar y asegurar la posición de su empresa en el mercado. En resumen: deben ser hombres de negocios capaces, con una diáfana comprensión de la necesidad de rotar las cuentas por cobrar y de mantener una relación favorable entre saldos y buenos cliente.

Experimentados ejecutivos de crédito y cobranza que han trabajado con vendedores que manejan problemas de cobranza, han visto con asombro cómo cambia la actitud del vendedor al descubrir la labor que puede realizarse para crear una actitud de lealtad en los clientes merced a una colaboración inteligente para la solución de sus problemas financieros. Tales experiencias directas no siempre pueden obtenerse en un programa de capacitación; cuando se logra, el vendedor quedará convencido y contribuirá a convencer a otros miembros de la organización de que el aspecto de crédito y cobranza en la relación con los clientes representa un área que no debe descuidarse.

Si toda la labor de cobranza recayera sobre el vendedor, con toda probabilidad éste tendría un mal desempeño tanto en cobranza como en ventas. Con la capacitación adecuada, sin embargo, si se solicita su cooperación sobre bases razonables, el vendedor podrá contribuir en forma valiosa a recuperar las cuentas.



CASO PRÀCTICO

La Compañía Industrial XY S.A. de C.V solicitó una ampliación en su línea de crédito dentro de nuestra empresa. Lo cual, para tal caso solicitamos que sea llenada la solicitud de crédito y le pedimos a la misma que nos sea proporcionada toda la información correspondiente para el estudio de dicho caso. La línea de crédito solicitada es de \$400,000.

Para lo cual la Compañía Industrial XY S.A. de C.V. ha proporcionado dicha información solicitada con excepción de sus estados de cuenta bancarios.

ANTECEDENTES:

Actualmente, la línea de crédito es por \$200,000 y se fue otorgado hace un año y cuatro meses. El funcionario que maneja dicha cuenta, nos indica que al principio se mostraban retrasos en sus pagos, pero que actualmente se ha regularizado en dichos pagos.

El cliente esta dispuesto a otorgarnos garantías sobre el préstamo solicitado. Las referencias comerciales lo clasifican como un cliente regular, pero aun así nos faltan las referencias de su principal proveedor, Arlyn S.A. de C.V., no se han consultado referencias bancarias de la compañía, esta trabaja con Bancomer.

OBJETIVO:

- ✓ Realizar un análisis de crédito utilizando las razones financieras aplicables.
- ✓ Elaborar una solicitud de referencias bancarias, así como la de su principal proveedor.
- ✓ Redactar el informe y elaborar la recomendación que crea conveniente.

CARÁCTER:

- ✓ El candidato ya tiene un crédito por \$200,000 a un año y cuatro meses.
- ✓ Es un cliente regular, pero con retraso en sus pagos, aunque a mejorado y se ha normalizado en ellos.
- ✓ Faltan referencias comerciales de Arlyn S.A.
- ✓ Faltan referencias bancarias de Bancomer

CAPACIDAD:

Razón del Circulante:

<u>Activo Circulante</u>	<u>100,500,000</u>	91.36
Pasivo Circulante	1,100,000	

Razón del Efectivo:

<u>Efectivo + Inversiones Temporales</u>	
Activo Circulante	

<u>97.800.000+0</u>	0.9731
---------------------	---------------

Por cada peso de deuda tiene 91 y 36 centavos más para pagar.

El 97% del Activo Circulante esta en efectivo y esta en bancos, en cuentas nacionales como en extranjeras.



100,500,000

Prueba del Acido:

Activo Circulante – Inversiones Temporales

Pasivo

$\frac{100,500,000 - 2,600,000}{1,100,000} = \frac{97,900,000}{1,100,000} = 89$

Por cada peso de deuda tiene 89 para pagar.

Razón de cobertura de Gastos Financieros:

Utilidad antes de impuestos + Gastos Financiero
 Gastos Financieros

$\frac{42,821,330 + 1,000,000}{1,000,000} = 43.82$

Por cada peso que debe de gastos financieros, puede pagar ese mismo peso y 42 más.

RENTABILIDAD:

Ventas netas a Capital Contable:

$\frac{\text{Ventas Netas } 284,000,000}{\text{Cap. Contable } 100,000,000} = 2.84$

Por cada peso de venta se genera 2 de capital.

$\frac{\text{Ventas Netas } 284,000,000}{\text{Activo fijo } 100,000,000} = 2.84$

Por cada peso de venta se genera 2 de capital.

$\frac{\text{Ventas Netas } 284,000,000}{\text{Cap. De trabajo } 99,400,000} = 3.86$

Por cada peso de venta se genera 3 de capital.

$\frac{\text{Utilidad Netas } 57,821,330}{\text{Activo Total } 100,500,000} = 0.5753$

Por cada peso de activo se tiene 6 centavos de utilidad.

APALANCAMIENTO – DEUDA:

$\frac{\text{Pasivo total } 1,100,000}{\text{Activo total } 100,500,000} = 0.011$

Del activo total se debe el 1% y el 99% está en función de

$\frac{\text{Pasivo total } 1,100,000}{\text{Cap Contable } 100,000} = 11$

El capital es rebasado en 11%

COLATERAL:

✓ El cliente esta dispuesto a otorgarnos una garantía aplicada al préstamo solicitado



CARTA DE CONFIRMACION

**Empresa Arlyn S.A. de C.V.
Atención departamento de crédito y cobranzas.
Presente.**

Por medio de la presente solicitamos de la manera mas atenta nos proporcione referencias crediticias de su cliente *La Compañía Industrial XY S.A. de C.V.*, debido a que actualmente nos está solicitando un incremento en su línea de crédito.

Por esta razón nos permitimos mandar este escrito, solicitando su amable ayuda para poder así tomar nosotros una correcta decisión, la información que se nos proporcione, a esta empresa, será manejada confidencialmente y solo para uso exclusivo de dicha empresa solicitante.

Sin más por el momento aprovecho la ocasión para enviar un cordial saludo.

ATENTAMENTE

Lic. Hugo Sorgentini
Director de Crédito y Cobranzas.

CARTA DE CONFIRMACION

**BANCOMER S.A. de C.V.
Atención al Ejecutivo de Cuenta.
Presente.**

Por medio de la presente solicitamos de la manera mas atenta nos proporcione referencias crediticias de su cliente *La Compañía Industrial XY S.A. de C.V.*, debido a que actualmente nos está solicitando un incremento en su línea de crédito. Le pedimos de favor que se nos sea proporcionada la siguiente información:

Cliente desde: Marzo del 2000 .

Línea de crédito otorgada: _____

Forma de pago:

Buena _____

Regular _____

Mala _____

Plazos: _____

Cobranza: _____

Cheques devueltos: _____

Observaciones: _____

Jueves 01 de Diciembre de 2005



Lic. Bernardo Basca Vera

Vive Feliz y Sonríe S.A. de C.V.
REPORTE DE CREDITO

SOLICITANTE: La Compañía Industrial XY S.A. de C.V.

MONTO SOLICITADO: Ampliación a \$400,000.00

CUENTA: 1258964-235

PLAZO: un año

REVICIÓN:

- ESTADOS FINANCIEROS DICTAMINADOS
- REFERENCIAS COMERCIALES
- REFERENCIAS BANCARIAS
- ACTA CONSTITUTIVA
- PODER NOTARIAL
- COMPROBANTE DE DOMICILIO
- REVICION DEL BURO DE CREDITO

CARÁCTER:

EMPRESA: Persona Moral, Sociedad Anónima con capital variable

GIRO: Transformación, Compra y Venta de productos industriales

PRINCIPALES ACCIONISTAS: C. Carlos Ponce Vil, C. Agustín Chárter Pong, C. Diego Abraham Zarate Cano, C. Larisa Soriano Gafo

TOMA DE DECISION LA EJERCE: Lic. Adriano Cantú Fragoso

PODER PARA ACTOS DE ADMINISTRACIÓN: Lic. Claudia Torres Lara

CAPACIDAD:

Se realizo un estudio en base a las razones financieras de liquides de La Compañía Industrial XY S.A. de C.V., observando que mediante la razón del circulante es () y permite el pago total de los pasivos circulantes en un , al descontar los inventarios, para obtener la prueba del ácido, dicha liquidez se ve drásticamente reducida imposibilitando el pago total de dichos circulantes.

Por otro lado se observa que los activos de inmediata disposición como lo son el efectivo he inversiones temporales representan únicamente el de todo el activo circulante. Por otro lado se observa que La Compañía Industrial XY S.A. de C.V. genera los recursos necesarios para cubrir de manera integra y total los gastos financieros ().

CAPITAL:

El capital de la sociedad asciende a _____ y esta complementado por:

- ✓ El capital suscrito ha sido íntegramente exhibido
- ✓ Numero de socios



- ✓ AL analizar el apalancamiento financiero se encuentra que el capital es de lo acreedores (ajeno)
- ✓ Se debe a la totalidad del activo mas un 37%
- ✓ Se considera que los niveles de rentabilidad son aceptables.
- ✓ El endeudamiento del activo fijo asciende al 61% mientras que el financiamiento del activo total es de un 57%

COLATERAL:

- ✓ El cliente La Compañía Industrial XY S.A. de C.V. esta dispuesto a otorgar una garantía por el crédito solicitado.

CONDICIONES:

- ✓ Analizar a los competidores
- ✓ Valorar el mercado
- ✓ Valorar su ubicación
- ✓ Fijar el monto de la garantía y observar que el bien no este trabado en el registro público de la propiedad y el comercio.

Se recomienda otorgar dicho crédito a La Compañía XY S.A. de C.V. en un plazo de 12 meses por un monto de \$ 260.000.00

REQUISITOS BANCARIOS
PARA OTORGAR UN
CREDITO

- ✓ No contar con malos antecedentes en el Buró de Crédito
- ✓ Contar con una Línea Autorizada
- ✓ Formalizar la Línea Autorizada a través de un Contrato
- ✓ Requisar solicitud de crédito
- ✓ Estados Financieros Dictaminados de los dos últimos ejercicios, incluyendo el dictamen del auditor
- ✓ Si es empresa consolidada, Estados Financieros Consolidados
- ✓ En caso de Persona Física:
- ✓ Relación Patrimonial con una antigüedad no mayor a 6 meses
- ✓ Escrituras constitutivas
- ✓ Escritura de otorgamiento de poderes que suscriban a favor del acreditado
- ✓ Identificación oficial del acreditado
- ✓ Identificación del representante legal de la compañía
- ✓ Comprobante de domicilio



Documentación



TABLA DE AMORTIZACIÓN.

Préstamo	\$ 400,000
Enganche	140,000
Tasa	45%
Factor globalizador	26.15%
Monto a fin	260,000

PLAZOS	CAPITAL	FACTOR	INTERES	AMORTIZACIÓN	PAGO
1	\$260000	0.0375	9750.00	17553.19	27303.19
2	242446.81	0.0375	9091.76	18211.19	27303.19
3	224235.38	0.0375	8408.83	18894.36	27303.19
4	205341.01	0.0375	7700.29	19602.90	27303.19
5	185738.11	0.0375	6965.18	20338.01	27303.19
6	165400.10	0.0375	6202.50	21100.69	27303.19
7	144299.41	0.0375	5411.23	21891.96	27303.19
8	122407.45	0.0375	4590.28	22712.91	27303.19
9	99694.54	0.0375	3738.55	23564.64	27303.19
10	76129.90	0.0375	2854.87	24448.32	27303.19
11	51681.58	0.0375	1938.06	25365.13	27303.19
12	26316.45	0.0375	986.87	26316.32	27303.19

Lunes 05 de Diciembre de 2005.
Lic. Gerardo Luna Veloz.

**Vive Feliz y Sonríe S.A. de C.V.
REPORTE DE CREDITO FINAL**

En base a los resultados obtenidos, de todo el análisis y estudios a toda la documentación otorgada por La Compañía Industrial XY S.A. de C.V. a este departamento de Crédito y Cobranza, se ha llegado al siguiente resultado:

Se recomienda otorgar dicho crédito a La Compañía XY S.A. de C.V. en un plazo de 12 meses por un monto de \$ 260,000.00