



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

LA ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO Y LA COBRANZA: FACTOR CLAVE DE VENTAJA
COMPETITIVA EN LAS VENTAS

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta:
Bertha Rosario Herrejón López

Dirigido por:
Dr. Roberto Pacheco Cutiño

SINODALES

Dr. Roberto Pacheco Cutiño
Presidente

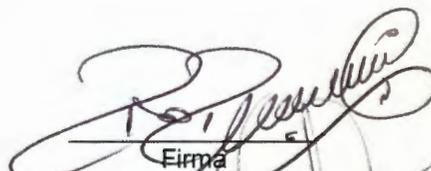
Dr. Oscar Cabello Estrada
Secretario

MA. Miguel Hernández Vázquez
Vocal

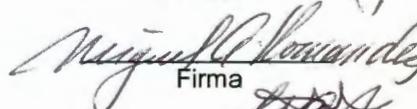
Dra. Gloria Arroyo Jiménez
Suplente

~~MC. Rosalba Pichardo Sanjoto~~
~~Suplente~~

MC. JOSÉ ANTONIO INCLÁN MONTES
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración.


Firma


Firma


Firma


Firma


Firma

DR. SERGIO QUESADA ALDANA
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Octubre 2005
México

No. Adq. H70248

No. Título _____

Clas. IS

658.88

H564a

Ej.1

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es analizar si las funciones de la Administración de Crédito y Cobranza tienen una repercusión directa en relación con las ventas y representan por lo tanto una Ventaja Competitiva para las empresas. Para satisfacer el objetivo central se realizó un estudio de campo que permitió conocer los distintos puntos de vista y opiniones de las personas que laboran en empresas industriales de las ciudades de Querétaro, Guadalajara y San Luis Potosí, micro, pequeñas y medianas, en las áreas de Compras, Crédito y Cobranza, Ventas y Gerencia General, respecto al factor de Ventaja Competitiva, que pudiera representar la Administración de Crédito y Cobranza, ya que estas funciones están directamente relacionadas. El método empleado para definir el tipo de la muestra fue el de muestras no probabilísticas. Para la recolección de la información se utilizaron como herramienta cuatro tipos de cuestionarios para obtener la información de campo del personal de las áreas antes mencionadas; fueron enviadas vía correo electrónico, realizadas por teléfono o por entrevista. Se cumplió con el objetivo y se comprobó la hipótesis consistente en que las funciones de la Administración de Crédito y Cobranza influyen de forma directa en las ventas de las empresas, ya sea a favor o en perjuicio de las mismas. Se detectó una variación en los puntos de vista de los clientes en comparación con el del personal de Crédito y Cobranza; así como que es reconocida por todas las áreas encuestadas la importancia de la función de Crédito y Cobranza. En base a los resultados obtenidos, se elaboró un modelo con recomendaciones para lograr un funcionamiento adecuado de la función de Crédito y Cobranza en las empresas que les permita constituir un factor clave para la Ventaja Competitiva.

(**Palabras clave:** administración, cobranza, crédito, diferenciación, ventaja competitiva, ventas)

SUMMARY

The objective of this work is to analyze whether or not the functions of credit and collections administration have a direct effect on sales and therefore represent a competitive advantage for companies. To reach this central objective, a field study was carried out that provided the different points of view and opinions of people working in industrial companies in the cities of Querétaro, Guadalajara and San Luis Potosí –micro, small and medium sized companies- in the areas of purchasing, credit and collections, sales and general management, since these functions are directly related. Non-probabilistic samples was the method used to define the type of sample. Four types of questionnaires were used as a tool in collecting field information from personnel in the areas mentioned. These questionnaires were sent by e-mail, carried out by telephone or answered in interviews. The objective was achieved and the hypotesis that the functions of credit and collectios administration directly influence company sales, either in favor of or against them, was proven. A variation in the clients' point of view recognize the importance of the functions of credit and collections. Based on the results obtained from this research, a model was prepared with recommendations on how to achieve the appropriate working of the credit and collections function in companies in order to provide them with a key element regarding competitive advantage.

(KEY WORDS: Administration, collections, credit, differentiation, competitive advantage, sales)

DEDICATORIAS

A Dios por regalarme la vida y cada mañana darme la oportunidad de ser mejor.

A Jorge, por su amor y compartir su vida a mi lado.

A Diego, por haber iluminado mi vida con su llegada.

A mi madre, por su dedicación y apoyo incondicional.

A mi padre, porque fue un ser maravilloso, que siempre seguirá viviendo en mi corazón.

A mi hermana, por su ayuda y compañía.

A toda mi familia por brindarme su apoyo y amor.

A Mireya y Carlos, porque su inesperada partida me permitió valorar cada segundo de vida.

A mis suegros y cuñados, por su cariño.

A mis asesores, a mis maestros y a mis amigos, gracias por su amistad y su guía.

A mis compañeros de estudio y de trabajo, así como a quienes no mencioné pero que forman o formaron parte importante de mi vida y mis logros, gracias.

AGRADECIMIENTOS

A mis asesores, gracias por toda su ayuda y por ser una guía fundamental para lograr este siguiente paso en mi desarrollo profesional.

A todos quienes me compartieron sus experiencias, puntos de vista e información para enriquecer este trabajo, gracias.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de cuadros	viii
Índice de figuras	ix
INTRODUCCIÓN	1
I LA ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO Y LA COBRANZA	3
1.1 El crédito	3
1.1.1 Antecedentes y origen del crédito	3
1.1.2 Concepto de crédito	4
1.1.3 Tipos de crédito	5
1.1.4 Objetivo del área de Crédito y Cobranza	5
1.1.5 La política de crédito	7
1.1.5.1 Objetivo de la política de crédito y cobranza	8
1.1.5.2 Como crear una adecuada política de crédito y cobranza	8
1.1.6 El proceso del otorgamiento del crédito	9
1.1.6.1 La solicitud de crédito	9
1.1.6.2 Análisis de riesgo	9
1.1.6.3 Métodos de evaluación del riesgo de crédito	10
1.1.6.4 Análisis financiero para el otorgamiento del crédito	12
1.1.6.5 Clasificación de los métodos de análisis financiero	14
1.1.6.6 Razones financieras	15
1.1.6.7 Determinación de línea y plazo de crédito	20
1.1.6.8 El proceso de alta del cliente	22
1.1.6.9 El pagaré como garantía	22
1.2 La cobranza	24
1.2.1 Importancia de la cobranza	24
1.2.2 La cobranza y su relación con otros departamentos	24
1.2.3 Administración de las cuentas por cobrar	25
1.2.4 Etapas de la cobranza	26
1.2.5 Instrumentos de cobranza	28
1.2.6 La ley de Pareto	29
1.2.7 Rotación de las cuentas por cobrar	29
1.2.8 Reportes, documentos e informes	30
1.2.8.1 Reporte de antigüedad de saldos	31
1.2.8.2 Informes a gerencias	31

1.2.8.3	Control de documentos	32
1.2.8.4	Los cheques	32
1.3	La Administración del Crédito y la Cobranza y su relación con la función de ventas	33
1.3.1	Concepto de Venta	33
1.3.2	El proceso de compra	33
1.3.3	El proceso de la venta	34
1.3.4	Lo que espera el departamento de Crédito y Cobranza de Ventas	35
II	LA VENTAJA COMPETITIVA.	36
2.1	Concepto de Ventaja Competitiva	36
2.2	Cadena de valor	36
2.2.1	Actividades de valor	37
2.2.2	Tipos de actividad	38
2.2.3	Los eslabones de valor	38
2.3	La diferenciación	39
2.3.1	Fuentes de diferenciación	40
2.3.2	Guías de exclusividad	40
2.3.3	El valor del comprador	42
2.3.4	Estrategia de diferenciación	43
2.3.5	Pasos de la diferenciación	43
2.4	La Norma ISO como fuente de diferenciación	44
2.4.1	Antecedentes y objetivos	44
2.4.2	La utilización de ISO en México	45
2.4.3	La certificación	45
2.4.4	Familia de normas ISO	46
2.4.5	ISO 9000	47
2.4.6	Aplicación de las normas ISO en el área de Crédito y Cobranza	48
III	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.	53
3.1	Metodología	53
3.1.1	Hipótesis	53
3.1.2	Variables	53
3.1.3	Universo estimado	53
3.1.4	Determinación del tamaño de la muestra	54
3.1.5	Selección de la forma de recopilación de los datos	55
3.1.6	Encuestas directas	55
3.1.7	Envío de cuestionarios vía correo electrónico	55
3.1.8	Conducción de la investigación	56
3.1.9	Instrumentos para recabar información	56
3.2	Resultados y conclusiones	57
3.3	Conclusión de la investigación de campo	93
3.4	Ejemplo de un análisis FADO	94

IV	PROPUESTA PARA CREAR UNA VENTAJA COMPETITIVA A TRAVÉS DE LA ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA.	95
4.1	Contar con una política de crédito y cobranza preferentemente por escrito	95
4.2	Establecer procedimientos adecuados para realizar una efectiva labor de cobranza	97
4.3	Establecer indicadores que permitan medir el desempeño del Departamento de Crédito y Cobranza	97
4.4	Una rápida investigación de crédito en los clientes nuevos	98
4.5	Un adecuado análisis de riesgo, que permita que sea otorgada una línea de crédito funcional y un plazo de crédito adecuado	99
4.6	Un servicio rápido y oportuno	99
4.7	Manejar una comunicación conveniente entre las áreas involucradas en la función de Crédito y Cobranza, así como con el cliente	99
4.8	La norma ISO	99
4.9	La coordinación con los departamentos involucrados	99
	BIBLIOGRAFÍA	104
	ANEXOS	105
1.1	Formato de solicitud de crédito.	105
1.2	Formato de alta del cliente	106
1.3	Pagaré	107
1.4	Recibo de pagaré	108
1.5	Reporte de antigüedad de saldos	109
1.6	Diagrama del proceso de trámite de pedidos y autorización de crédito	110
3.1	Cuestionario a Clientes	111
3.2	Cuestionario a Gerentes y Personal de Crédito y Cobranza	113
3.3	Cuestionario a Vendedores	115
3.4	Cuestionario a Gerentes Generales	117

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Página
3.1 Estratificación de empresas en base al número de empleados Publicada en el censo económico 1999.	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
1.1	Organigrama de ubicación del departamento de Crédito y Cobranza en una empresa.	6
3.1	Pregunta 1 a Clientes.	59
3.2	Pregunta 1 a Gerentes y Personal de Crédito y Cobranza	60
3.3	Pregunta 1 a Vendedores	61
3.4	Pregunta 2 a Clientes	62
3.5	Pregunta 2 a Gerentes y Personal de Crédito y Cobranza	64
3.6	Pregunta 2 a Vendedores.	65
3.7	Pregunta 3 a Clientes	66
3.8	Pregunta 3 a Gerentes y Personal de Crédito y Cobranza	68
3.9	Pregunta 3 a Vendedores.	69
3.10	Pregunta 4 a Clientes	70
3.11	Pregunta 4 a Gerentes y Personal de Crédito y Cobranza	72
3.12	Pregunta 4 a Vendedores.	73
3.13	Pregunta 5 a Clientes.	74
3.14	Pregunta 5 a Gerentes y Personal de Crédito y Cobranza	75
3.15	Pregunta 6 a Clientes.	76
3.16	Pregunta 6 a Gerentes y Personal de Crédito y Cobranza	77
3.17	Pregunta 5 a Vendedores.	78
3.18	Pregunta 7 a Clientes	79
3.19	Pregunta 7 a Gerentes y Personal de Crédito y Cobranza	80
3.20	Pregunta 6 a Vendedores	81
3.21	Pregunta 8 a Clientes	82
3.22	Pregunta 8 a Gerentes y Personal de Crédito y Cobranza	84
3.23	Pregunta 7 a Vendedores.	87
3.24	Pregunta 1 a Gerentes Generales	88
3.25	Pregunta 2 a Gerentes Generales	89
3.26	Pregunta 3 a Gerentes Generales	90
3.27	Pregunta 4 a Gerentes Generales	91
3.28	Ejemplo de análisis FADO	94

INTRODUCCIÓN

Para las empresas hoy en día el obtener una línea de crédito con sus proveedores es muchas veces, un factor decisivo en la determinación de la compra. Aunado a esto, las condiciones de crédito otorgadas, las políticas de crédito, el servicio personalizado, el seguimiento de las operaciones y una comunicación adecuada con la Gerencia de Crédito y Cobranza, entre otras cosas, son factores que determinan el hecho de que una empresa dirija su compra a determinado proveedor.

Analizar si las funciones de la Administración de Crédito y Cobranza tienen una repercusión directa en relación con las ventas y representan por lo tanto una Ventaja Competitiva para las empresas, es el objetivo perseguido por el presente trabajo.

Esta investigación servirá de guía para que sea valorada la importancia que tienen las funciones de Crédito y Cobranza como una Ventaja Competitiva en relación a las ventas y al esfuerzo de mercadotecnia, y así analizar la forma en que las empresas pueden optimizar sus beneficios, evitando que se pierdan ventas de posibles clientes, participación de mercado, así como ayudar a consolidar las relaciones actuales con los mismos y a la vez permitir la selección de los mejores prospectos.

Se sabe que la gran mayoría del comercio y la industria en el mundo entero utilizan hoy el crédito y la cobranza, y los resultados que esta actividad genera es una labor de gran importancia en la administración de las organizaciones.

Es esta labor un aspecto fundamental, ya que incluso puede llevar a la quiebra a una empresa. Quien no otorga crédito no podrá vender igual a quien sí lo haga, es por esto, entre otras cosas, su importancia para las empresas.

Las hipótesis planteadas para el desarrollo de la investigación son:

Las funciones de la Administración de Crédito y Cobranza influyen de forma directa en las ventas de las empresas, ya sea a favor o perjuicio de las mismas.

Y la hipótesis nula es: en las ventas de una empresa no influye la Administración de Crédito y Cobranza.

Siendo las variables a analizar:

La variable dependiente es: La Administración de Crédito y Cobranza.

La variable independiente es: Las ventas.

Para satisfacer el objetivo y comprobar la hipótesis, este trabajo de investigación consta de cuatro capítulos.

En el primer capítulo se abordan temas generales de la Administración del Crédito y la Cobranza, así como las ventas, para posteriormente en el capítulo siguiente hablar de la Ventaja Competitiva y la diferenciación que se puede obtener con la utilización de la certificación en la norma ISO.

Como capítulo tercero se incluye la investigación de campo, la metodología seguida y los resultados donde se pretende demostrar la importancia del crédito y la cobranza como factor clave de la Ventaja Competitiva; y se concluye con un último capítulo de propuesta para un modelo de desempeño óptimo de esta vital área que es el departamento del Crédito y la Cobranza en las empresas, desde el punto de vista de ventas, mercadotecnia y flujos de efectivo.

I. LA ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO Y LA COBRANZA

La función de la Administración del Crédito y la Cobranza es fundamental para cualquier empresa que tenga operaciones a crédito, sin importar su giro o tamaño, porque permite el óptimo funcionamiento financiero de la misma y dentro de esta investigación es necesario dedicar un capítulo a los aspectos básicos que se deben considerar en su desempeño.

También es llamada, Administración de cuentas por pagar, y es:

Parte de la administración financiera del capital de trabajo, que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de las variables de política de crédito comercial concedido a clientes y política de cobros (Perdomo, 1996, p.129).

El presente capítulo contiene los conceptos básicos que se manejan en el crédito, la cobranza y las ventas.

1.1 El crédito

1.1.1 Antecedentes y origen del crédito

Se cree que el crédito es tan antiguo como la civilización, al principio se efectuaba en especie, posteriormente en moneda. Los primeros signos datan de la antigua Roma, donde había leyes y decretos que establecían penas corporales para los deudores que no cumplían lo acordado con su acreedor.

Después de los prestamistas surgieron los banqueros, quienes actuaban como cambistas y mercaderes de metales preciosos. Se encargaban de cobrar los créditos de sus clientes y pagar sus deudas en su ausencia. Pero fue hasta el siglo XII cuando empezaron sus operaciones de préstamo.

En México los primeros indicios datan de los aztecas, quienes manejaban diferentes tipos de monedas: el cacao, que era usado en el consumo cotidiano; las jätoguachtli, que eran telas de algodón destinadas a la adquisición de mercancías y por último piezas de cobre, parecidas a las monedas.

La legislación azteca reconocía las deudas y había penas de cárcel y esclavitud para los deudores morosos.

1.1.2 Concepto de crédito

La palabra crédito proviene del latín *credium*, de *credere*, que significa tener confianza.

Villaseñor (1985, P.11) lo define 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".

El crédito es la prueba de confianza que se tiene hacia la persona o la empresa a quien se le entregan bienes, dinero y/o servicios, con la promesa de pago futuro a un plazo determinado.

El crédito crea un vínculo jurídico entre el deudor y el acreedor, y la obligación de pagar es a la vez moral y legal. Estableciendo al deudor la obligación de pagar y al acreedor el derecho de reclamar el pago (Ettinger, 2003).

Su importancia radica en que si se maneja adecuadamente produce muchos beneficios, por ejemplo, aumenta los volúmenes de venta, incrementa la producción de bienes y servicios, eleva el consumo, crea más fuentes de empleo y permite la apertura de nuevos mercados.

1.1.3 Tipos de crédito

Existen varios tipos de crédito. Los más comunes son:

- Crédito bancario
- Crédito comercial o mercantil
- Crédito al consumidor

El presente estudio se enfoca al crédito de tipo comercial o mercantil, siendo éste el que concede una empresa a sus clientes al entregarle productos o la prestación de un servicio con la promesa de un pago futuro de su valor, en un tiempo específico previamente convenido. En estas operaciones puede haber un interés pactado o bien, oculto en el precio.

1.1.4 Objetivo del área de Crédito y Cobranza

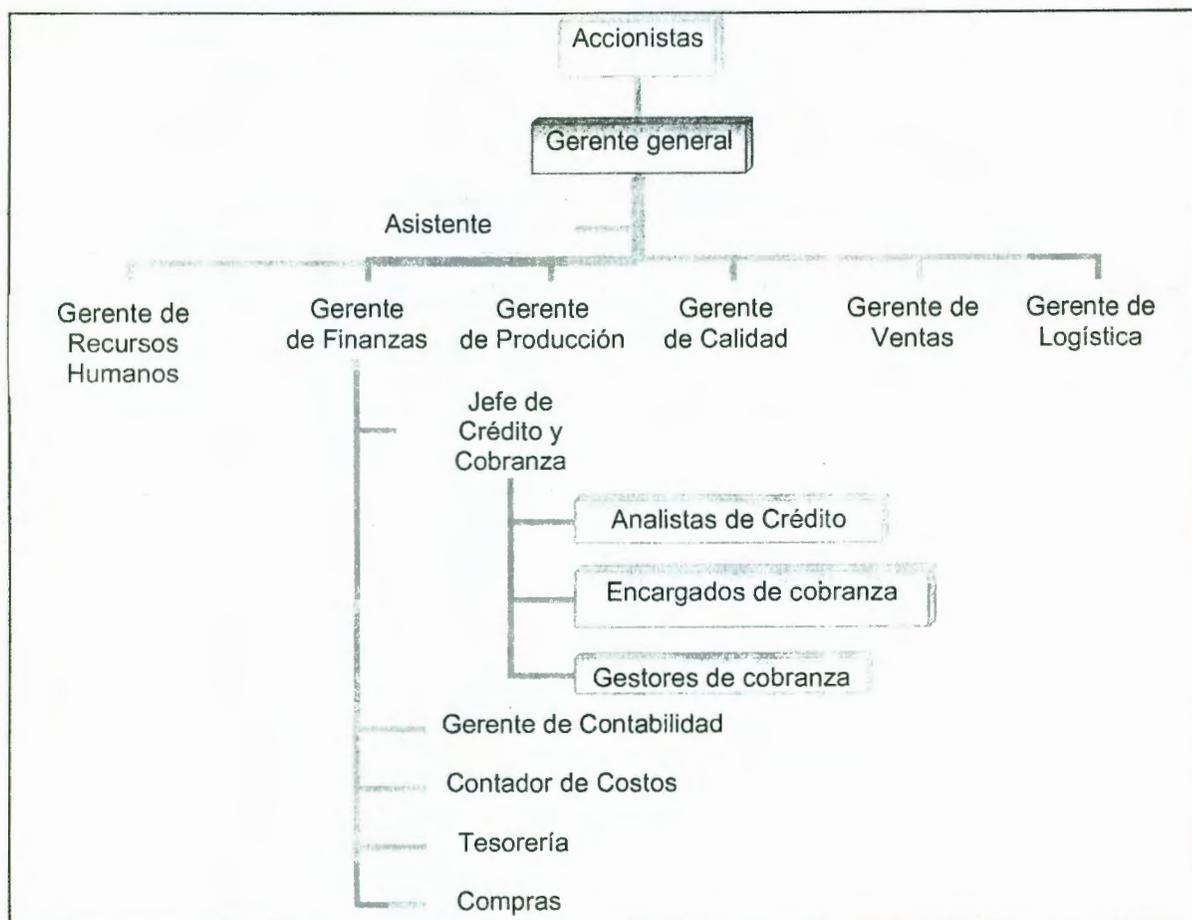
El departamento de Crédito y Cobranza es el encargado de proveer a la tesorería de una empresa de los fondos necesarios para las operaciones. Por tanto generalmente tiene una relación de dependencia de la misma.

Las necesidades de cada empresa determinan el tamaño y tipo de su departamento de Crédito. Esto se debe evaluar mediante un análisis de las funciones específicas, del tipo de productos que se manejen y los objetivos de departamento.

En empresas pequeñas, por ejemplo, esta función puede recaer en el dueño o en un asistente de confianza, mientras que en empresas grandes, el personal que lo integra puede ir desde el director o gerente internacional de crédito, seguido del gerente nacional, el gerente estatal, el gerente de planta, los analistas de crédito, los auxiliares de cobranza, los gestores de cobranza, y demás personal según lo determinen las necesidades específicas de la empresa.

A continuación se presenta un formato de organigrama para ubicar la localización del área de Crédito y Cobranza en una empresa. Cabe señalar que puede variar de una empresa a otra.

Cuadro 1.1 Organigrama de ubicación del Departamento de Crédito y Cobranza.



Fuente: creación propia.

1.1.5 La política de crédito

Una política es un curso general de acción para situaciones concurrentes, encaminada a alcanzar los objetivos establecidos; es decir, es una regla que norma la actuación y que si se acata permite lograr los fines propuestos (Villaseñor, 1985).

Las empresas tienen diversas políticas, como son las generales, las departamentales, por división y por actividad.

La política de crédito y cobranza de una compañía establece un marco de trabajo y una guía para la toma de decisiones, en forma consistente para que se puedan lograr los fines establecidos para el departamento. Esta política va en función al giro de la empresa, a su tamaño y la estrategia que siga la alta gerencia.

Para su elaboración, la gerencia de Crédito debe establecer el grado de riesgo otorgable por la empresa y que su propia situación le permita aceptar.

Se debe mantener actualizada, de acuerdo a las condiciones económicas, del mercado y del ambiente de competencia; debe expresarse en lineamientos específicos aplicables a las actividades diarias; puede ser desde conservadora hasta liberal. No necesariamente debe constar por escrito, aunque sería lo idóneo.

Las ventajas de que se tenga por escrito son:

- Da estabilidad y continuidad a las operaciones del departamento.
- Ayuda al entrenamiento y desarrollo del personal.
- Da una imagen positiva de organización a los clientes.
- Facilita la revisión de las operaciones de crédito.

La política de crédito y cobranza debe ser flexible y ajustarse a las condiciones económicas.

Las políticas deben implantarse adecuadamente, para lo cual se debe fijar al personal del departamento de Crédito y Cobranza las responsabilidades de cada uno así como las tareas a cumplir.

1.1.5.1 Objetivo de la política de crédito y cobranza.

La política crediticia de una empresa marca los lineamientos a seguir en el manejo de las actividades del departamento de Crédito y Cobranza.

Lo ideal es que la política permita que no se tengan pérdidas excesivas por mal otorgamiento de créditos pero a la vez evitar que se pierdan utilidades sobre ventas se podrían realizarse con un margen de riesgo.

1.1.5.2 Como crear una adecuada política de crédito y cobranza

Debido a la relevancia que tiene la política de crédito para el óptimo desempeño de éste, a continuación se detallan algunos aspectos fundamentales para su elaboración:

- La misión; ésta debe contener el propósito del departamento de Crédito y Cobranza así como un enfoque de lo que se quiere lograr a largo plazo. Se puede incluir la filosofía del departamento. Debe ir de acuerdo a la misión general de la compañía.
- Definir y establecer metas, que sean reales de acuerdo a las condiciones económicas y a la planeación estratégica de la empresa. Deber revisarse y actualizarse anualmente.
- Las metas deben ser medidas constantemente para revisar que se estén cumpliendo.
- Definir responsabilidades individuales, incluir una descripción de los puestos del departamento.
- Establecer el procedimiento para el análisis de riesgo en el otorgamiento

de créditos.

- Sistematizar el procedimiento de la cobranza.
- Definir los términos de las ventas. (www.abc-amega.com, 06/04/2005)

1.1.6 El proceso del otorgamiento del crédito

1.1.6.1 La solicitud de crédito

Uno de los documentos más importantes en la administración del Crédito es la solicitud de crédito, ya que este documento es la base para iniciar el proceso crediticio. Aporta datos y elementos que al ser comprobados por la investigación, permite formarse un juicio para autorizar, negar o modificar las condiciones del crédito solicitado.

Este formato varía de una empresa a otra dependiendo de la amplitud que se le quiera dar a la investigación de acuerdo a la política crediticia de cada empresa así como del tipo de crédito de que se trate.

Lo idóneo es que sea por escrito y que la firme el solicitante autorizando para que sea realizada la investigación que proceda. Aunque hay quienes recaban los datos mediante una entrevista personal, por correo o por teléfono, de acuerdo a las políticas que se tengan. Ver formato en el anexo 1.1.

1.1.6.2 Análisis de riesgo

Otorgar crédito, forzosamente implica riesgo. Y el análisis de este riesgo, deberá realizarse de acuerdo a lo que se establezca en la política de crédito de la empresa.

El solicitante deberá sujetarse a la comprobación y análisis de la información que proporcione, así como de la que resulte de la investigación que se realice, para poder establecer la validez del crédito solicitado.

El riesgo no sólo existe al otorgar el crédito, sino durante todo el proceso de cobranza hasta la total liquidación del adeudo.

1.1.6.3 Métodos de evaluación del riesgo de crédito

Existen varios métodos para evaluar el riesgo de crédito, sin embargo, los más utilizados por las empresas para determinar si a un candidato puede o no otorgársele crédito, es el Método de capacidad financiera o análisis financiero que se explicará en el siguiente apartado y el de las cuatro C's (también conocido por el de las cinco o hasta ocho C's por algunos autores) de los factores de riesgo: Carácter, Capacidad, Capital y Condiciones son las principales, les siguen Colaterales, Cobertura, Consistencia y Categoría.

Lo ideal es evaluar el riesgo de crédito considerando tanto el método de las C's como el Análisis financiero.

Carácter. También mencionada por algunos autores como Personalidad, significa el grado de responsabilidad moral, honradez e integridad que se observa en el candidato a otorgar un crédito.

Villaseñor (1985, P.112) dice que el carácter "comprende el conjunto de cualidades del sujeto que lo hacen querer pagar al vencimiento de una deuda."

Para juzgar el carácter, se deben tener pruebas, y una de las mejores es un prolongado y consistente historial de pagos en sus créditos, estas pruebas se obtienen generalmente de otros proveedores o acreedores, así como de organizaciones intermedias, por ejemplo, empresas de investigación de crédito o el Buró Nacional de Crédito.

Capacidad. Es el segundo factor básico, ya que permite al deudor encontrar la forma de cumplir sus compromisos.

El carácter es querer pagar y la capacidad es el poder pagar.

La principal prueba para la Capacidad son los ingresos, y éstos son el producto de la estabilidad, misma que se puede evaluar en los estados financieros para determinar si tiene un desarrollo constante y utilidades. Tratándose de personas físicas, son resultado de su educación, experiencia, la estabilidad en su empleo, su salud, etc.

También se relaciona la Capacidad con factores que afectan a los ingresos, como lo son los gastos y los adeudos.

Para créditos personales Carácter y Capacidad pueden ser suficientes para su otorgamiento, pero tratándose de empresas es necesario considerar el Capital.

Capital. Para efectos de crédito, se entiende por capital "la fuerza financiera de un solicitante de crédito medida por el valor líquido de su negocio" (Villaseñor, 1985, P.114)

Es un factor medible en moneda, y erróneamente, es con frecuencia considerado como el factor de mayor importancia en la evaluación del otorgamiento de un crédito por parte de los que lo ceden, sin considerar que 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 forma indirecta de recuperación del valor del crédito" Villaseñor, 1985, P.116).

Para la gerencia de crédito, el capital es el soporte financiero del riesgo, ya que es la suma de riqueza que tiene el deudor como reserva para pagar el crédito.

Se puede determinar a partir de los estados financieros, considerando

también su valor en el mercado además de la valuación de los renglones del activo.

Condiciones. Este factor es externo al solicitante de un crédito, sobre el cual no tiene control. Abarca tanto las condiciones económicas, políticas, legales, como las estacionales o propias de su tipo de industria. Estas condiciones afectan a la Capacidad y al Capital.

Colateral: Está representado por los activos que el cliente puede ofrecer como garantía del crédito.

Cobertura: Seguros que tiene la empresa, o que exige a su cliente, para compensar posibles pérdidas por cuentas incobrables.

Consistencia: Duración, constancia y permanencia del cliente, de conformidad a los giros mercantiles y actividad que desarrolla.

Categoría: Categoría o clase de cliente bueno, regular, malo, dudoso y nuevo, como resultado de la investigación de la conducta pasada en sus relaciones con la empresa. (Perdomo, 1996, p.134)

En conclusión, se puede decir que si una persona física o una empresa tiene Carácter, Capacidad, Capital y las Condiciones externas son favorables, se tiene una mayor seguridad en la recuperación del crédito. Por tanto, cuando existen fallas en los pagos, se deben a la insuficiencia de conocimiento de alguno de los cuatro factores señalados.

1.1.6.4 Análisis financiero para otorgamiento del crédito

El análisis e interpretación de los estados financieros es una de las herramientas más útiles para la Administración de Crédito. Se realiza para determinar la liquidez y capacidad de pago de una empresa.

Por medio del análisis financiero se obtiene el otro enfoque de lo que reflejan los estados financieros. Dicho de otra forma y en sentido figurado se diría que es una lectura entre líneas de la información financiera.

El análisis de estados financieros se puede definir como una técnica de la administración financiera, que busca estudiar y hacer una evaluación histórica de las finanzas de una empresa, para poder tomar decisiones y lograr objetivos preestablecidos (Perdomo, 1998).

La finalidad de analizar e interpretar los estados financieros radica principalmente en evaluar cuatro aspectos fundamentales de las empresas, que son los siguientes:

1. *La solvencia.* La capacidad de una empresa de ser sujeta a crédito, debido a que tiene la capacidad de responder por el monto y por los gastos financieros originados por el crédito.

2. *La liquidez.* Consiste en que la empresa tenga los suficientes recursos para responder ante sus deudas.

3. *La estabilidad.* Se evalúa que durante el futuro próximo se mantenga la situación de solvencia y liquidez, o inclusive existe la posibilidad de que mejoren.

4. *La productividad.* Se estudia si se obtiene el máximo rendimiento de los recursos con los que cuenta la empresa.

Los estados financieros que generalmente son solicitados a quienes requieren se les autorice un crédito, son el Estado de Resultados y el Balance General. Deben ser recientes y generalmente los proporciona el solicitante o bien, se obtienen a través de una agencia de crédito.

El Estado de Resultados indica si las operaciones de una empresa dentro de un periodo determinado generaron ganancias u ocasionaron pérdidas.

El Balance General es el informe que muestra la posición financiera de la

entidad en una fecha determinada. La posición financiera se demuestra detallando la cantidad de derechos y obligaciones (tanto con acreedores como inversionistas) con los que cuenta una entidad. Este estado demuestra el principio de la dualidad económica porque permite observar la igualdad que existe entre el activo y la suma del pasivo más el capital contable.

1.1.6.5 Clasificación de los métodos de análisis financiero

La forma de clasificarlos consiste dividirlos en base a la cantidad de estados financieros que son necesarios para desarrollar el análisis.

Los de aplicación más común se clasifican en:

- *Métodos Estáticos o Verticales*: Son aquellos que hacen el análisis de la información partiendo de un sólo estado financiero. Los principales métodos estáticos que se aplican son:

- Método de Por cientos Integrales.
- Método de Razones Financieras.
- Estudio del Punto de Equilibrio

Métodos Dinámicos u Horizontales: Es necesario contar con dos estados financieros de diferentes fechas o periodos para llevar a cabo el análisis. En el caso de comparar periodos, éstos deben ser del mismo tamaño, por ejemplo no se puede comparar un estado financiero semestral con uno anual. Los principales métodos dinámicos son:

- Método de Aumentos y Disminuciones.
- Método de Tendencias
- Método Gráfico

Debido a que el que se utiliza de forma más común por las empresas que otorgan crédito es el de razones financieras, se detallan a continuación las principales fórmulas.

1.1.6.6 Razones financieras

Una razón se define como: "La relación de magnitud que existe entre dos cifras que se comparan entre sí" (Perdomo, 1998, P.61).

Existen tres tipos de razones financieras:

1. *Razones simples.* Una razón es simple, cuando únicamente sirve para estudiar aisladamente distintos renglones de los estados financieros de una sola empresa en un periodo determinado. Las conclusiones que se obtienen de cada una de las comparaciones, sirven para formar una idea general de la situación de la empresa. Dado que para elaborar una razón es necesario únicamente conjugar cifras de los estados financieros, las combinaciones que se pueden obtener son ilimitadas. Por lo tanto la cantidad de razones que se pueden crear son infinitas. Es conveniente identificar los objetivos del análisis financiero, para aplicar las razones mas apropiadas.

2. *Razones estándar.* Son una medida de control y de eficiencia de la empresa. Se obtienen promediando las razones simples de varios ejercicios de la empresa o de un solo ejercicio pero de varias empresas que desarrollan la misma actividad.

3. *Razones índice.* La razón índice es una mezcla de las dos anteriores, razón simple y razón estándar. Para determinarla es necesario elegir las razones simples que tengan mayor importancia en la empresa, sin que estas excedan de 10 razones. Posteriormente se les otorgará un valor ponderado a cada una de las razones, de tal forma que la suma de estos valores sea igual al 100%.

De acuerdo a la aplicación de cada razón o los objetivos que persiguen, las razones se pueden clasificar en:

- *Razones de rentabilidad.* Sirven para medir las utilidades y los productos de una empresa.
- *Razones de liquidez.* Se utilizan para estudiar los recursos con los que cuenta la empresa para responder a sus deudas.
- *Razones de actividad.* Por medio de éstas se verifica la eficiencia de la operación y control de cada una de las cuentas.
- *Razones de solvencia y endeudamiento.* Son aquellas que estudian el apalancamiento de la empresa obtenido por medio de fuentes externas, así como su capacidad de contraer nuevos compromisos de crédito.
- *Razones de producción.* Estudian al proceso productivo, verificando su efectividad.

Las razones financieras más utilizadas para el análisis de riesgo son las siguientes:

1. *Capital de trabajo.* El capital del trabajo se define como la diferencia que existe entre el activo circulante y el pasivo circulante. Por medio de esta razón podemos identificar la parte del capital de los accionistas que se encuentra a disponibilidad inmediata para solventar las operaciones de la empresa.

Fórmula:

Activo circulante - Pasivo circulante =Capital de Trabajo.

El criterio que se aplica para valorar esta razón es que el capital de trabajo sea una cantidad positiva y de preferencia sea igual o mayor a los pasivos circulantes.

2. *Razón circulante o de solvencia.* Esta razón también es conocida como razón del capital de trabajo. Sirve para identificar la cantidad de pesos de activo circulante que se tiene para cubrir cada peso del pasivo circulante.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

El resultado de esta razón significa el número de veces en que el activo circulante es mayor. El criterio que se utiliza para valorarla es que el resultado de esta razón sea mayor o igual a 2. Es decir que se tenga disponible lo doble de lo que se debe a corto plazo, para tener un margen de seguridad ante cualquier contingencia.

3. *Razón del margen de seguridad.* Por medio de esta razón se puede comparar la cantidad del activo circulante que pertenece a los socios, sobre la que corresponde a los acreedores a corto plazo.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

El resultado de esta razón se da en el número de veces que es mayor la cantidad que pertenece a los accionistas del activo circulante sobre lo que corresponde a las deudas a corto plazo. Dicho de otra forma cuantos pesos del activo circulante han sido invertidos por los accionistas por cada peso que se ha obtenido por medio de créditos a corto plazo. El valor adecuado de esta razón es igual o mayor a 1.

4. *Prueba del ácido*. La finalidad de esta razón es verificar si la empresa cuenta en este momento con los activos disponibles suficientes como para hacer frente a sus deudas a corto plazo. El concepto de activos disponibles se refiere a todas aquellas cuentas que son de naturaleza monetaria.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Activos Disponibles}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Donde: Activos disponibles = Activo Circulante - Inventarios.

Esta razón refleja cuanto puede pagar la empresa en este momento por cada peso que debe. El resultado deseado en esta razón es 1. Si se obtiene un resultado menor a uno significa que no se cuenta con la suficiente capacidad para solventar las deudas inmediatas. Sin embargo tampoco es conveniente que el resultado de esta razón exceda significativamente al 1, ya que esto quiere decir que se tiene una gran cantidad de recursos ociosos.

5. *Rotación de cuentas por cobrar*. Esta razón sirve para indicar el número de veces que se recuperan los créditos otorgados en un año.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Ventas a crédito netas}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

Mientras mayor sea el número de veces que se recuperan los créditos otorgados, el análisis de esta razón será más favorable.

6. *Días promedio de cuentas por cobrar*. Esta razón es complementaria de la anterior, ya que esta indica cuantos días se tarda en recuperar los créditos que se otorgan. Es una forma de evaluar las políticas de crédito de la empresa.

$$\text{Fórmula: } \frac{360}{\text{Rotación de Cuenta por cobrar.}}$$

El resultado deseado debe ser el menor número de días posibles. De esta forma se pueden disponer de los recursos otorgados a crédito y aplicarlos en otros proyectos o inversiones.

7. *Rotación de cuentas por pagar.* El fundamento de esta razón es el mismo que se ocupa para la rotación de las cuentas por cobrar. Sin embargo aquí lo que se analiza es cuantas veces se paga a los acreedores en un año.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Compras a crédito netas}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$$

8. *Días promedio de cuentas por pagar.* Con esta razón se identifica el número de días que se apalanca la empresa por medio de los acreedores a corto plazo.

$$\text{Fórmula: } \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por pagar.}}$$

La evaluación de esta razón y de la anterior depende de las condiciones de crédito inherentes a las cuentas por cobrar. Ya que lo conveniente es pagar en el mayor número de días (lo que significa tener una menor rotación), siempre y cuando los costos financieros no sean excesivos.

Es necesario que tanto para la rotación de cuentas por pagar como para la rotación de cuentas por cobrar, si las cuentas incluyen IVA éste sea desglosado. De otra forma el resultado que se obtenga estará alterado por dicho cargo.

9. *Razón de endeudamiento.* Con esta razón se revela el porcentaje de la empresa que corresponde a los acreedores.

Fórmula:
$$\frac{\text{Pasivo Total.}}{\text{Activo Total}}$$

Es recomendable que el índice que se obtenga sea menor al 50%, ya que un resultado mayor significa que prácticamente la empresa no pertenece a los socios.

10. *Razón de apalancamiento.* La finalidad de elaborar esta razón es para evaluar que porcentaje de la empresa esta siendo financiado por acreedores a largo plazo.

Fórmula:
$$\frac{\text{Pasivo a Largo Plazo.}}{\text{Activo Total}}$$

1.1.6.7 Determinación del límite y plazo de crédito

Una vez realizado el análisis financiero y la investigación correspondiente, se cuenta con la información necesaria para determinar si se otorga o no un crédito.

En caso de ser otorgado, se fijará un límite y un plazo para el mismo.

El límite de crédito es una "cifra que representa el monto que el acreedor supone es la máxima deuda que el cliente puede adquirir y pagar puntualmente" (Ettinger, 2003, P.285).

El propósito de establecer un límite de crédito es evitar la revisión del archivo del cliente cada vez que coloque un pedido. Ver diagrama de flujo en el anexo 1.6.

Estos límites, son revisados con la frecuencia que estimen las políticas crediticias de la empresa, cuando se tenga información más reciente, cuando existen atrasos en los pagos, o bien cuando sea solicitado por el deudor porque se

han rebasado los límites.

Existen varias formas de definir el límite de una línea de crédito; éstas varían de empresa a empresa de acuerdo a las políticas que tengan y al juicio del gerente de crédito. Algunas son:

- *Investigación de crédito*, es el método más efectivo, en el que se aplican todos los métodos previamente descritos en el análisis, el mayor gasto que implica es el tiempo involucrado.
- *Periodo de prueba arbitrario*, en éste el límite es otorgado por un periodo corto y al finalizar dicho periodo, de acuerdo a su comportamiento durante el mismo, se decide si se conserva igual, se baja o se incrementa.
- *Uso de recomendaciones de las agencias de crédito*, estas agencias en sus informes sugieren un límite, pero quien toma la decisión final es quien otorgará el crédito.
- *Uso de límites de crédito de otros proveedores*, este dato se puede obtener de la investigación o bien a través de intercambio directo de información con otras empresas. No es del todo adecuado, porque no se tiene la seguridad de que la información del otro proveedor sea aplicable a la empresa.
- *Límites en base al Capital Contable y al Capital de Trabajo*; consiste en aplicar un porcentaje del 15% y 30% respectivamente por ejemplo, al capital contable del cliente o su Capital de Trabajo. Es un método rápido pero no indica la real capacidad del cliente para pagar sus deudas.

Existen diferentes opiniones a cerca de si se debe informar o no al cliente cual es su límite de crédito, sin embargo es importante que los clientes cuyo límite

sea inflexible estén informados.

Las ventajas de que un cliente conozca su límite son:

- Le permite al cliente planear sus compras
- Se evita un mal entendimiento futuro respecto a esto.

Las desventajas son:

- El cliente puede ofenderse.
- Puede considerar su límite como un máximo inflexible y suspender sus compras.
- Puede comprar a otros proveedores en lugar de pedir una extensión futura de su límite de crédito.

1.1.6.8 El proceso de alta del cliente

Habiendo determinado la línea y el plazo de crédito a otorgar al cliente, es conveniente integrar un expediente que contenga toda la documentación que se utilizó como base para la investigación, como lo son los formatos de la propia empresa, los estados financieros del cliente, copia de su cédula de identificación fiscal, copia del acta constitutiva si se trata de una persona moral, copia de una identificación oficial vigente del representante legal y todo aquello que sea de interés para futuras referencias. Ver formato de alta en el anexo 1.2.

1.1.6.9 El pagaré como garantía

Es recomendable que se tenga algún título de crédito para garantizar la línea, por ejemplo un pagaré, y es importante que en el expediente únicamente se anexe copia del mismo y que el original sea guardado en una caja fuerte o un lugar seguro. Así como solicitar copia de una identificación oficial vigente de quien lo

suscribió para corroborar que las firmas sean iguales.

En el caso de ser una persona moral, se debe contar con copia de la escritura constitutiva para corroborar qué persona es la que tiene facultad para firmarlo.

El pagaré es un "título de crédito en el cual el suscriptor promete pagar una suma determinada de dinero al beneficiario en la fecha de vencimiento". (Molina, 1985, p.279)

Y debe contener:

- I.- La mención de ser pagaré;
- II.- La promesa de pago 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 de 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. (La Ley General de Títulos y operaciones de Crédito (2001, Art. 170, p.257)

Como respaldo de la entrega de un pagaré a un proveedor para garantizar la línea de crédito, se puede utilizar un formato que contenga los datos principales y que esté firmado de recibido por la persona a quien el cliente le entrega el pagaré. Ver formato de pagaré y del recibo en los anexos 1.3 y 1.4.

1.2 La cobranza

1.2.1 Importancia de la cobranza

Las cuentas por cobrar a clientes, representan uno de los activos circulantes más importantes de la empresa, y su rotación es relevante para la estabilidad de la misma.

Para el éxito de cualquier empresa que vende a crédito, es vital la cobranza puntual, ya que una venta no está totalmente realizada hasta que es cobrada.

Estudios realizados sobre las causas de fracaso en los negocios, revelaron debilidad en las políticas de cobro y en ocasiones ausencia de políticas; de aquí su importancia.

La labor de cobranza debe centrarse en un individuo o departamento para que se produzcan resultados más efectivos.

1.2.2 La cobranza y su relación con otros departamentos

Es común en la actualidad que se involucre al departamento de ventas en las funciones de Cobranza, para que estén informados del comportamiento de sus clientes, así como para que apoyen al cumplimiento de los vencimientos.

Hay ocasiones en que otros departamentos de la empresa intervienen en la función de Cobranza, por ejemplo cuando surgen difíciles problemas de cobro o son cantidades importantes las que se deben recuperar, en estos casos el Gerente General de Crédito, el Contralor e incluso el Gerente General pueden agregar un toque de autoridad.

1.2.3 Administración de las cuentas por cobrar

Víctor Molina (1982) indica que hay tres requisitos que debe cumplir una buena cobranza: Adecuada, Oportuna y Completa.

Adecuada, se refiere a que no todos los clientes actúan de igual manera y por eso el trato hacia ellos no puede ser exactamente igual, por lo tanto, hay que considerar al deudor de acuerdo a la constancia en sus pagos.

Oportuna, indica que debe hacerse de forma puntual, en su caso, en el día y hora señalados.

Completa, se debe dar seguimiento a todas las deudas sin importar el monto.

Es indispensable que al realizar la cobranza sea con atención y de forma puntual, ya que si se le permite a un cliente atrasarse en una cuenta sin un recordatorio, puede dejar cuentas futuras con la misma empresa con atrasos.

Cada Gerente de Crédito debe desarrollar un sistema adecuado para cobrar las cuentas vencidas.

Al conocer las razones por las cuales un cliente falla en sus pagos, pueden ser clasificados en once grupos (Ettinger, 2003):

1. Clientes que mal interpretan la condiciones de venta.
2. Clientes que pasan por alto sus cuentas por negligencia o por métodos de trabajo deficientes.
3. Clientes que descuidan las fecha de vencimiento por lo reducido de la cuenta.
4. Clientes que temporalmente se atrasan, pero generalmente pagan a

tiempo.

5. Clientes que temporalmente se atrasan por las condiciones locales del negocio.
6. Clientes que siempre se atrasan.
7. Clientes que podrían pagar puntualmente pero descuidan las fechas de vencimiento porque piensan que es más provechoso para ellos utilizar el dinero del acreedor que su propio dinero.
8. Clientes son honestos, pero que sobrepasan su capacidad de pago.
9. Clientes que se hacen descuentos no autorizados por el acreedor.
10. Clientes que están al borde de la insolvencia o que son en realidad insolventes.
11. Clientes que deliberadamente cometen fraude.

1.2.4 Etapas de la cobranza

Las etapas que conforman el procedimiento de la cobranza son: recordatorio, insistencia y acción drástica.

- *Recordatorio.*

El primer paso cuando la cuenta de un cliente presenta atrasos es el recordar al cliente que ya ha pasado la fecha de vencimiento de su cuenta sin el pago correspondiente. El primer recordatorio debe ser moderado e impersonal. Este puede ser enviado por fax, correo electrónico, correo postal o bien telefónicamente. Y debe contener información clara sobre lo que el cliente adeuda.

Recientemente en el país, existe mucha presión por mantener una buena imagen crediticia en el buró de crédito, ya que si la empresa a la que adeuda el cliente está registrada en esta institución, todos los atrasos quedan registrados para consulta pública, lo que perjudica su imagen ante acreedores futuros. Por tanto si la empresa lo tiene contratado, es importante hacer mención en esta etapa de

recordatorio, que de no realizarse el pago oportuno, esto afectará su historial crediticio en el Buró Nacional de Crédito.

El estado mensual. Es conveniente enviar mensualmente al cliente, un estado de cuenta que sirva como recordatorio de la cantidad adeudada. Esto puede hacerse por diversos medios, como es el correo electrónico o el correo normal.

- *Insistencia.*

Si con el recordatorio no se logra el pago de la cuenta vencida, la actividad de cobranza pasa a una etapa de persecución, donde dependiendo del tipo de cliente de que se trate, se toman acciones para obtener respuesta por parte del cliente, por ejemplo, si el departamento de cuentas por pagar no proporciona información se van subiendo niveles jerárquicos sucesivamente y en casos importantes se puede llegar hasta el Gerente General o los dueños.

Las técnicas que se utilizan en esa etapa son: cartas, llamadas telefónicas, correo electrónico, faxes y visitas.

Estas técnicas se utilizan a intervalos cada vez más cortos, hasta que se obtenga el pago o al menos una fecha compromiso del mismo.

Esta etapa se debe manejar con mucho tacto para no dañar la relación con el cliente, en caso de que a la empresa le interese conservarlo.

La insistencia por teléfono es quizá la mejor técnica, ya que es económica, personal y directa. Proporciona un acceso rápido a la persona solicitada y se obtiene su atención.

Es conveniente llevar una bitácora de cobranza que permita guardar un registro de los esfuerzos que sean realizados para recuperar una cuenta; ya que es

un eficaz recordatorio de promesas de pago y cumplimiento de los mismos.

- *Acción drástica.*

Cuando los recordatorios y la insistencia fracasan en la cobranza de una cuenta vencida y no pagada, se debe recurrir a la cobranza legal.

Este recurso es el último que se debe tomar, cuando no hay esperanza de llegar a un acuerdo, ya que significa perder al cliente.

Esta etapa es realizada por lo regular por un abogado o una agencia especializada; a quien se le dará la información y documentación necesaria para que logre el cobro.

Es común que al llegar a la cobranza legal, se sienta intimidado el cliente ante una posible demanda y trate de negociar su deuda, situación que resulta mucho más rápida y económica, por lo cual debe considerarse, aún y cuando no sea recuperado el total del adeudo.

Una vez recuperado el adeudo, se debe dar de baja el cliente del sistema que se maneje y dejar por sentado los problemas serios de recuperación que presentó, para que quede el precedente en caso de que en un futuro quiera volver a ser cliente de la empresa. De ser así, habría que decidir si se realiza una investigación para ver si las situaciones que originaron atrasos anteriores se han modificado o definitivamente no volver a otorgarle crédito.

1.2.5 Instrumentos de cobranza

Algunos instrumentos que permiten tener al día la cartera, son:

- Realizar una revisión constante de la fórmula de días cartera.
- Revisar con frecuencia la antigüedad de saldos. Ver formato en el

anexo 1.5.

- Ofrecer descuentos por pronto pago a los clientes.
- Enviar estados de cuenta a los clientes con regularidad.
- Conciliar y analizar los estados de cuenta.
- Detener embarques en caso de saldos vencidos.
- Cancelar el crédito (Molina, 1982).

1.2.6 La Ley de Pareto, o regla 80-20

Esta regla aplica en las cuentas por cobrar como sigue:

- El 20% de las cuentas por cobrar, representan el 80% de las mismas en dinero.
- El 80% de las cuentas por cobrar, representan el 20% de las mismas en dinero. (Víctor Molina, 1982)

Esto no necesariamente aplica de forma exacta, pero da una base de referencia respecto a cuales clientes se deben dirigir los mayores esfuerzos en la cobranza.

1.2.7 La rotación de las cuentas por cobrar

La cantidad de dinero de las cuentas por cobrar a los clientes representa uno de los activos circulantes más importantes de una empresa, por tanto su rotación es vital para la estabilidad de la empresa.

El concepto de rotación debe ser comprendido y utilizado por los responsables de la cobranza, como medida aceptable de la eficacia del esfuerzo de cobro y de la liquidez de las cuentas por cobrar.

Índice de rotación de las cuentas por cobrar. Este índice es el resultado de dividir las ventas a crédito de determinado periodo entre el promedio de las cuentas por cobrar del mismo periodo.

$$\frac{\text{Ventas netas a crédito}}{\text{Promedio cuentas por cobrar}} = \text{Rotación de cuentas por cobrar}$$

Y para conocer el plazo medio de cobro, se dividen los días del periodo entre la rotación de cuentas por cobrar:

$$\frac{\text{Días del periodo}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}} = \text{Plazo medio de cobro}$$

1.2.8 Reportes, documentos e informes

Los principales reportes que suelen manejarse en el departamento de Crédito son:

- Antigüedad de saldos.
- Informe diario de cobranza, este puede realizarse según se requiera, por zona, por vendedor o por banco.
- Rotación de cartera.
- Cuentas de cobranza difícil.
- Juicios en trámite.
- Casos de deudores en suspensión de pagos o quiebra.
- Cuentas que se consideran incobrables.

Dentro de todos éstos, reviste mayor importancia el reporte de antigüedad de saldos, por lo que se detalla a continuación.

1.2.8.1 Reporte de antigüedad de saldos

Para una completa visión y control de la cartera, se utiliza este reporte que refleja las cuentas de los clientes que tienen saldo. Estos adeudos se clasifican de acuerdo a su antigüedad en varias categorías, las más utilizadas son:

El monto corriente, que es el saldo de la cuenta que todavía se tiene dentro de las condiciones normales del crédito; las de 1 a 30 días de vencidas, las de 30 a 60, las de 60 a 90 y 90 en adelante.

Dichas categorías pueden personalizarse de acuerdo a las políticas de crédito de cada empresa.

Debajo de los datos de lo vencido, se deben sacar sumas y es práctica general determinar el porcentaje total de las cuentas por cobrar sin vencer, y qué partes de este total caen en las distintas categorías de saldos vencidos.

Este reporte es uno de los principales que se emiten en el departamento de Crédito y Cobranza y sirve como termómetro de las actividades del mismo y de la situación general de la cartera. De éste debe estar informada la gerencia de finanzas, como mínimo mensualmente, para que pueda programar sus actividades de pago y tomar las medidas necesarias. Así como a la gerencia de ventas e incluso a la gerencia general. Ver formato en el anexo 1.5.

1.2.8.2 Informes a las gerencias

Además del reporte de antigüedad de saldos, el departamento de Crédito y Cobranza de una empresa debe otorgar información necesaria y oportuna para las actividades de otros departamentos, como lo son:

Reportar al departamento de ventas y servicio al cliente o logística, los

pedidos que no se hayan procesado por falta de autorización de crédito, ya sea por adeudos vencidos del cliente o por que excedan del monto de la línea de crédito. Es indispensable que estén informados, para que se mantenga la comunicación con el cliente todo el tiempo que duren sus pedidos detenidos y que el departamento de ventas apoye en la recuperación de los adeudos correspondientes.

También se debe reportar a la gerencia de finanzas una proyección de la estimación de los cobros de los clientes, con la finalidad de que pueda programar sus flujos de efectivo.

1.2.8.3 Control de documentos

Además de los documentos que se archivan en el expediente de un cliente y que fueron mencionados con anterioridad en el apartado del alta del cliente, en el área de Crédito y Cobranza de una empresa se manejan otros documentos de gran importancia con los que se debe tener especial cuidado, estos son: los cheques, contra recibos, facturas y/o remisiones originales, pagarés, y cualquier documento que contenga información que sea confidencial respecto a la cartera o cuenta de un cliente.

1.2.8.4 Los cheques

Respecto a los cheques de los clientes, que en ocasiones son posfechados, es importante recordar que el cheque es un medio de pago, no un instrumento de crédito, sin embargo, es común que sea utilizado para diferir el cumplimiento de compromisos contraídos y es aceptado por el acreedor porque es un documento que permite una cobranza legal mas rápida que con un pagaré. (Molina, 1982)

1.3 La Administración del Crédito y la Cobranza y su relación con la función de Ventas.

La relación más importante que tiene la función de Crédito y Cobranza, es quizá la que tiene con Ventas; debido a la gran importancia que conlleva el trabajo conjunto que realizan.

1.3.1 Concepto de venta

Venta es un "convenio por el cual una parte (vendedor) se compromete a transferir la propiedad de una cosa o de un derecho a otra persona (comprador) que ha de pagar el precio ajustado" (García-Pelayo, 2000, p.689).

Las ventas pueden ser al contado, a crédito, a plazos o por cuotas, en subasta.

1.3.2 El proceso de compra

Los compradores de las empresas siguen siete pasos para tomar la decisión de compra:

1. Anticipar o reconocer un problema o una necesidad.
2. Determinar y describir las características y la cantidad del artículo que se necesitará.
3. Buscar y clasificar posibles proveedores.
4. Adquirir las cotizaciones y analizarlas.
5. Evaluar las propuestas y escoger a los proveedores.
6. Elegir una rutina para los pedidos.
7. Evaluar el desempeño y proporcionar retroalimentación.

Existen diversas personas que están involucradas en el proceso de decisión de compra en las empresas, de acuerdo al tamaño de las mismas, puede ir

de una persona, hasta siete, que son:

Iniciadores: Son aquellos que perciben una oportunidad o un problema que podría requerir que se realice una compra.

Usuarios: Tienen que usar o trabajar con el producto o servicio.

Porteros: Controlan el flujo de la información a otras personas participantes en el proceso de compra.

Compradores: Se ponen en contacto con su proveedor y hacen un pedido.

Decisores: Persona que está facultada para tomar la decisión de comprar

Los que controlan. Persona que determina el presupuesto de la compra. (Johnston y Marshall, 2004, p.44)

La importancia de conocer este proceso y las personas involucradas en él, radica en que el departamento de Crédito tiene contacto con algunas de ellas, por tanto, las funciones de Crédito y Cobranza pueden representar un factor de decisión al momento de la elección de un proveedor.

1.3.3 El proceso de la venta

Durante el proceso de venta, el vendedor en algunas de las etapas entra en contacto con las funciones de Crédito y Cobranza. Por ejemplo desde que el cliente es sólo prospecto, interactúan durante la investigación de crédito, luego, en el proceso donde inicia la relación comercial, el vendedor en la mayoría de las veces apoya con los formatos, recopilación de documentos, etc., y también al darle manejo a la cuenta, ayuda en la recuperación de saldos vencidos y aclaraciones.

Las etapas del proceso de ventas son:

1. Buscar clientes.
2. Iniciar la relación.
3. Calificar al cliente en perspectiva.
4. Presentar el mensaje de la venta.

5. Cerrar la venta.
6. Dar servicio a la cuenta.

1.3.4 Lo que espera Crédito y Cobranza de la función de Ventas

Si bien es cierto que la función de Crédito no existe sin las ventas, también lo es, que sin el crédito no se pueden dar Ventas generadoras de utilidades. Independientemente de los objetivos o metas de cada uno de ellos, la finalidad de ambos es traer dinero a la empresa. Y el dinero fluye cuando las cuentas son pagadas siguiendo los términos establecidos por el departamento de Crédito. Por tanto, es importante no sólo que cada uno de estos dos departamentos cumpla bien con su trabajo, sino que colaboren entre ellos para lograr el éxito de la empresa a la que pertenecen.

Estando ambas funciones o departamentos conscientes de esta meta común y teniendo relaciones adecuadas, es factible que trabajen juntos en armonía.

Algunas opciones a seguir para lograr esta cooperación son:

- Compartir información, estar en constante comunicación.
- Invertir tiempo en capacitación conjunta.
- Evitar hostilidades.
- Mantener buenas relaciones humanas.

(www.abc-amega.com, 6-04-2005)

Después de haber mencionado los principales aspectos de estas funciones básicas para la presente investigación, en el siguiente capítulo se abordará el tema de la Ventaja Competitiva, donde se verá la importancia de la diferenciación, así como una breve introducción a la norma ISO como una de las opciones para lograrla.

II. LA VENTAJA COMPETITIVA

El presente capítulo pretende indicar los principales conceptos de la Ventaja Competitiva que se pueden aplicar en una empresa como fuente de diferenciación para la función de la Administración de Crédito y Cobranza.

2.1 Concepto de Ventaja Competitiva

La Ventaja Competitiva radica en las “diversas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos”. Es decir, que cada actividad de la empresa es de gran importancia, ya que contribuye a la posición de costo relativo de la empresa y a crear una base para la diferenciación. (Porter, 1999, p. 51)

Estos enfoques del costo y de la diferenciación son los básicos para la Ventaja Competitiva, en el caso del departamento de Crédito y Cobranza, el enfoque será a lograr una Ventaja Competitiva mediante la diferenciación de las actividades de dicho departamento en relación a otros de la competencia.

La herramienta básica para revisar las actividades de una empresa y su interacción, para analizar las fuentes de la Ventaja Competitiva es la cadena de valor.

2.2 Cadena de valor

Antes que nada, es importante definir el valor, “es la cantidad que los clientes están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona”. (Porter, 1999, Pág. 54)

Y partiendo de ese concepto, “La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de

los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.” (Porter, 1999, Pág. 51).

La cadena de valor se encuentra dentro de un sistema de valor, donde las cadenas están relacionadas entre sí incluso con las de otras empresas.

La cadena de valor, consiste de las *actividades de valor y del margen*.

2.2.1 Actividades de valor

Las actividades de valor, “son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa” (Porter, 1999, Pág. 56)

Porter las clasifica en dos tipos, las actividades primarias y las actividades de apoyo.

Las *actividades primarias* son aquellas implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al cliente, incluyendo la asistencia pos-venta.

Estas actividades se clasifican en:

- Logística interna
- Operaciones
- Logística externa
- Mercadotecnia y ventas
- Servicio

Las *actividades de apoyo* sustentan a las actividades primarias y también entre sí. Y se clasifican en cuatro categorías:

- Abastecimiento

- Desarrollo de tecnología
- Administración de recursos humanos
- Infraestructura de la empresa,

Dentro de esta categoría se encuentra, entre otras, la Administración de Crédito y Cobranza.

2.2.2 Tipos de actividad

En cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que se deben considerar para la Ventaja Competitiva y éstas las tienen todas las empresas:

- *Directas*, están implicadas directamente en la creación del valor para el comprador.
- *Indirectas*, que hacen posible el desempeñar las directas de forma continua.
- *Seguro de calidad*, son las que aseguran la calidad de otras actividades.

Para hacer un diagnóstico de la Ventaja Competitiva de una empresa se debe definir la cadena de valor iniciando con la cadena genérica, que es la que incluye las actividades principales de la misma y partiendo hacia actividades individuales.

2.2.3 Los eslabones de valor

También es importante analizar los *eslabones* de la cadena de valor, que son las relaciones entre la forma en que se puede desempeñar una actividad y el costo o desempeño de otra. La Ventaja Competitiva generalmente surge de los

eslabones entre las actividades, así como de las actividades individuales. La capacidad de coordinar los eslabones hace que la empresa reduzca sus costos o aumente la diferenciación.

Un ejemplo de la aplicación del análisis de los eslabones de la cadena de valor en las funciones del área de Crédito y Cobranza, es el ahorro en tiempo y minimizar errores, que se obtiene al contratar a una agencia especializada para hacer las investigaciones de crédito en lugar de hacerlas el personal de dicho departamento de la empresa. Lo que da por resultado una reducción en el costo financiero a mediano o largo plazos, porque se tiene más certeza de la solvencia de los clientes a crédito.

Estos eslabones no sólo existen dentro de la cadena de valor de una empresa, sino también entre la cadena de una empresa y las cadenas de valor de los proveedores, a éstos se le denominan, eslabones verticales. Un ejemplo de éstos aplicable a Crédito y Cobranza es el envío de estados de cuenta mensuales a los clientes, lo que les permite a los encargados de los pagos comparar y verificar su información para la programación de los pagos (Porter, 1999).

2.3 La diferenciación

Para que una empresa se diferencie de sus competidores debe ser única en algo que sea valioso para sus clientes. Y este valor se crea cuando la empresa, crea una Ventaja Competitiva para su cliente, es decir, disminuye su costo o aumenta su desempeño.

La diferenciación es un tipo de Ventaja Competitiva que una empresa puede tener y se deriva principalmente de la "creación de un valor para el comprador a través del impacto de una empresa para la cadena de valor del comprador" (Porter, 1999, Pág. 70)

2.3.1 Fuentes de diferenciación

La diferenciación le permite a una empresa vender más, vender a un precio más elevado o tener beneficios adicionales como la lealtad de los clientes.

Cualquier actividad de la empresa puede ser una fuente de exclusividad. Incluyendo el manejo de las actividades de la Administración de Crédito y Cobranza.

La elección de políticas adecuadas es un ejemplo de actividades que generan exclusividad en los servicios proporcionados.

Para satisfacer las necesidades del cliente frecuentemente se deben de coordinar actividades eslabonadas. Por ejemplo, la buena coordinación entre la fuerza de ventas y el departamento de Crédito puede hacer que no existan atrasos en el procesamiento de los pedidos.

2.3.2 Guías de exclusividad

Existen una serie de guías básicas que determinan la exclusividad de una empresa en una actividad de valor. Varían para cada actividad y pueden variar a través de las industrias para la misma actividad. Examinándolas, una empresa puede determinar cuales son las que la sostienen, lo cual es básico en la diferenciación. Estas guías son las razones de por qué es única una actividad, las principales son: (Porter, 1999)

- *Elecciones de políticas.* Enfocándolo hacia el departamento de Crédito, como se analizó en el capítulo 1, las políticas determinan las actividades a desempeñar y la manera en que se llevarán a cabo, por tanto una adecuada política de crédito, que sea acorde a los requerimientos de los clientes, permitirá una buena imagen de la empresa hacia los clientes.

- *Eslabones*. Pueden ser dentro *de la cadena de valor*, donde un ejemplo de la intervención del departamento de Crédito es en el tiempo para el procesamiento de pedidos, ya que al ser autorizados por este departamento de forma pronta garantiza la entrega oportuna del pedido al cliente. También se pueden dar *eslabones con los proveedores*, cuando existe coordinación con ellos en alguna actividad, y *eslabones de canal*, al tener coordinación con los canales.
- *Tiempo*. Esto se refiere a las ventajas de ser el primero en lo que se haga, ser el pionero en algo, da la reputación de ser líder.
- *Ubicación*. Se refiere a la localización física de la empresa.
- *Interrelaciones*. Surgen al compartir actividades entre unidades de negocios hermanas.
- *Aprendizaje y derramas*. Una actividad puede ser exclusiva como resultado del aprendizaje de la forma de hacerla mejor.
- *Integración*. El nivel de integración de una empresa puede hacerla única, porque la empresa es más capaz de controlar el desempeño de las actividades o coordinarlas con otras actividades.
- *Escala*. Permite que se desempeñe una actividad de manera única y que no sería posible en un volumen menor.
- *Factores institucionales*. Son los propios de la empresa incluyendo las regulaciones gubernamentales, legales y sindicatos.

2.3.3 El valor del comprador

La exclusividad lleva a la diferenciación sólo si es valiosa para el comprador. La diferenciación requiere que la empresa cree una Ventaja Competitiva para su comprador, ya sea bajando el costo o aumentando el desempeño.

Aún las actividades de la empresa que representan una pequeña fracción del costo total, pueden tener un impacto importante sobre la diferenciación. Y la suma del valor acumulado de diferenciación de cada actividad de la empresa, da por resultado un nivel general de diferenciación.

En el sentido de bajar el costo del comprador, el otorgamiento del crédito permite a los clientes obtener financiamiento para la realización de sus actividades, por tanto, esta función representa una Ventaja Competitiva.

Es importante mencionar, que dentro del proceso de compra que se realiza en una empresa, quien toma la decisión no necesariamente es el comprador, puede ser quien paga, quien usa el bien o servicio o un tercero. Por tanto, el valor que crea la Ventaja Competitiva, debe ser apreciado principalmente por el tomador de la decisión de compra, así como por los otros individuos que lo influyan.

El criterio de compra del comprador se divide en dos tipos (Porter, 1999):

- *Criterio de uso*, es el que proviene de los eslabones entre la cadena de valor de una empresa y la cadena de valor de sus compradores, este abarca desde el producto real, el sistema de entrega hasta las demás actividades asociadas con el producto.
- *Criterio de señalamiento*, refleja las señales de valor que influyen en la percepción del comprador sobre la capacidad de la empresa para satisfacer su criterio de uso.

2.3.4 Estrategia de diferenciación

Hay dos maneras de aumentar la diferenciación de una empresa, la primera es ser más exclusiva al desempeñar las actividades de valor ya existentes, la segunda es reconfigurar la cadena de valor de alguna forma que aumente la exclusividad.

2.3.5 Pasos de la diferenciación

En resumen, los pasos necesarios para determinar las bases para la diferenciación y seleccionar una estrategia de diferenciación son:

1. Determinar quien es el comprador real.
2. Identificar la cadena de valor del comprador y el impacto de la empresa en ella.
3. Determinar el criterio de compra del comprador.
4. Asentar las fuentes existentes y potenciales de exclusividad en la cadena de valor.
5. Identificar el costo de las fuentes existentes y potenciales de diferenciación.
6. Elegir la configuración de las actividades de valor que crean la configuración más valiosa para el comprador en relación al costo de diferenciar.
7. Probar la sostenibilidad de la estrategia de diferenciación.
8. Reducir el costo en actividades que no afecten las formas elegidas de diferenciación.

2.4 La norma ISO como fuente de diferenciación

2.4.1 Antecedentes y objetivos

La International Organization for Standardization (ISO) fue creada en 1947. Actualmente es utilizada en 120 países.¹

Con base en Ginebra, Suiza; esta organización ha sido desde entonces la encargada de desarrollar y publicar estándares voluntarios de calidad, permitiendo así la coordinación y unificación de normas internacionales y fomentando la idea estandarizar las prácticas para beneficiar a los productores y a los compradores de bienes y servicios. Las normas se revisan cada 5 años para garantizar la adecuación a las tendencias y dinámica del contexto mundial.

Particularmente, los estándares ISO 9000 (publicados en 1987, que fueron los primeros estándares de dirección de la calidad) juegan un importante papel al promover un único estándar de calidad a nivel mundial. (<http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/normasiso.htm>, 14 de mayo de 2005)

ISO comprende alrededor de 180 comités técnicos. Cada uno es responsable de una o más áreas de especialización. Las series ISO 9000 son los únicos sistemas aceptados internacionalmente y funcionan como una ruta para abrir mercados y mejorar su competitividad.

¹ ISO es la abreviación de International Organization for Standardization, que es una federación mundial que agrupa a representantes de cada uno de los organismos nacionales de estandarización y que tiene como objeto desarrollar estándares internacionales y actividades mundiales relativas a facilitar el comercio internacional de bienes y servicios, así como desarrollar la cooperación intelectual, científica y económica. Los resultados del trabajo técnico de ISO son publicados como estándares internacionales. (<http://www.avantel.net/~riaguado/iso.html>, 6 Mayo 2005)

2.4.2 La utilización de ISO en México

Las primeras ocho normas oficiales mexicanas NOM-CC fueron aprobadas por la Dirección General de Normas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 11 de diciembre de 1990. De esta forma, México adoptó el esquema de normalización de la ISO.

Esta serie de normas surgió como producto de los trabajos de evaluación de sistemas de calidad de proveedores, que realizaba en 1985 Petróleos Mexicanos con apoyo del Instituto Mexicano del Petróleo.

El Comité Consultivo Nacional de Normalización en Sistemas de Calidad (CCONNSISCAL). Se encarga de la elaboración de normas oficiales mexicanas de sistemas de calidad, con la participación creciente de instituciones tanto del sector público como del sector privado. De esta manera la versión mexicana equivalente a las series ISO 9000 se encuentra en las series NOM-CC.

2.4.3 La certificación

La implementación del ISO en una empresa, requiere que se haga un acreditamiento generalmente de una tercera persona independiente, que conduzca en el sitio donde está la empresa una auditoría de sus operaciones contra los requerimientos de estándares apropiados y al ser aprobada; la empresa recibe un certificado de registro que identifica que sus sistemas de calidad han cumplido los requisitos establecidos en la norma ISO correspondiente.

La empresa puede también ser incluida en un listado de quien realizó la certificación. Así como publicitar su certificación utilizando la marca de certificación en su marca comercial, en sus anuncios, encabezados de cartas y otros medios publicitarios, pero no en sus productos.

Cada Organismo Miembro de la ISO acredita a los Organismos de Certificación para que realicen auditorías y emitan una recomendación; una vez emitida, el Organismo Miembro aprueba el registro para que el Organismo Certificador emita el certificado ISO. (Los certificados no los emite ISO sino el Organismo Certificador o de Registro).

Las certificaciones se otorgan por un período de tres años; durante ese tiempo se deben llevar a cabo auditorías de vigilancia, a cargo del organismo certificador; las mismas se realizan cada 6, 9 o 12 meses, de acuerdo al tamaño y complejidad de la organización. Cumplido ese lapso, la empresa decidirá la conveniencia de una re-certificación.

Si no hay mantenimiento del sistema de calidad, la certificación puede ser suspendida o cancelada.

La certificación en ISO puede servir como una forma de diferenciación de proveedores, particularmente en áreas de alta tecnología, donde la alta seguridad de los productos es crucial. Esto es, que si dos proveedores compiten por el mismo contrato, quien tenga un certificado de ISO puede tener una Ventaja Competitiva con algunos compradores.

También permite darle calidad al producto o servicio y evitar costos de inspecciones finales, costos de garantías y reprocesos. Así como a reducir el número de auditorías de los clientes a los procesos de operación.

2.4.4 Familia de normas ISO

Las series de normas ISO relacionadas con la calidad constituyen lo que se denomina familia de normas, las que abarcan distintos aspectos relacionados con la calidad:

- ISO 9000: Sistemas de Gestión de Calidad. Abarca: fundamentos, vocabulario, requisitos, elementos del sistema de calidad, calidad en diseño, fabricación, inspección, instalación, venta, servicio post venta, directrices para la mejora del desempeño.
- ISO 10000: Guías para implementar Sistemas de Gestión de Calidad/ Reportes Técnicos. Es una guía para planes de calidad, para la gestión de proyectos, para la documentación de los SGC, para la gestión de efectos económicos de la calidad, para aplicación de técnicas estadísticas en las Normas ISO 9000. Requisitos de aseguramiento de la calidad para equipamiento de medición, aseguramiento de la medición.
- ISO 14000: Sistemas de Gestión Ambiental de las Organizaciones. Cubre los principios ambientales, etiquetado ambiental, ciclo de vida del producto, programas de revisión ambiental, auditorías.
- ISO 19011: Directrices para la Auditoría de los SGC y/o Ambiental
(<http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/normasiso.htm> 14 de mayo de 2005)

2.4.5 ISO 9000

Como se mencionó anteriormente, las normas se revisan cada 5 años y en el año 2000 cobraron vigencia los cambios propuestos para las ISO 9000, los que se tradujeron en las actuales Normas ISO 9000 versión 2000.

Las ISO 9000:2000 quedaron conformadas por tres grandes apartados:

- ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de Calidad: Principios y vocabulario.
- ISO 9001:2000, que trata sobre los requisitos de los Sistemas de Gestión de Calidad, y las
- ISO 9004:2000, que se refieren a recomendaciones para llevar a cabo las

mejoras de calidad.

Las nuevas características más importantes de esta serie son:

- La orientación hacia el cliente
- La gestión integrada
- El énfasis en el proceso de negocios
- La incorporación de la Mejora Continua
- La medición de la satisfacción del cliente

La ISO 9001 – 2000 se puede aplicar en cualquier tipo de organización, ya sea con o sin fines de lucro, manufacturera o de servicios, grande, mediana o pequeña.

2.4.6 Aplicación de las normas ISO en el área de Crédito y Cobranza

Normalmente no se toca en las auditorías de ISO el área de Crédito y Cobranza, de hecho algunas empresas no creen conveniente incluirlo porque consideran que les resta flexibilidad en las operaciones, si embargo, si se lleva a cabo de una forma adecuada, permite un mejor control en la aplicación de las políticas de crédito, en el control de documentos, en el control de los registros y en el análisis de datos. Así como una Ventaja Competitiva de diferenciación.

Estas son las preguntas utilizadas para la aplicación de la norma ISO 9001:2000 que pueden ser usadas en el área de Crédito y Cobranza, el número inicial muestra el punto de la norma que les corresponde:

Preguntas de Control de Documentos (4.2.3)

Estas preguntas son aplicables al departamento de Crédito y Cobranza en el aspecto de control de documentos, que comprende no sólo los documentos de calidad, sino los propios del área como son: cheques, pagarés, reportes, formatos,

registros, actas constitutivas de clientes, investigaciones de crédito, estados financieros, análisis financieros y demás que se utilicen.

1. ¿Existe un procedimiento documentado de cómo se controlan los documentos (en el departamento de Crédito y Cobranza)?
2. ¿Cómo son revisados y actualizados los documentos? ¿Cuándo y quién los aprueba nuevamente?
3. ¿Cómo se asegura la organización (el departamento de Crédito y Cobranza) que los documentos aparezcan legibles y fácilmente identificables?
4. ¿Cómo se asegura la organización (el departamento de Crédito y Cobranza) que las versiones pertinentes de los documentos aplicables, se encuentran disponibles en los puntos de uso?
5. ¿Cómo se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos?
6. ¿Cómo se asegura la organización (el departamento de Crédito y Cobranza) que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución?
7. ¿Cómo se identifican los documentos obsoletos en el caso de que se mantengan por cualquier razón?
8. ¿Cómo se previene el uso no intencionado de documentos obsoletos?

Preguntas de Control de Registros (4.2.4)

Estas preguntas están orientadas a verificar la calidad en los registros que se tienen en el departamento de Crédito y Cobranza.

1. ¿Se tienen los registros mínimos establecidos por norma (en el departamento de Crédito y Cobranza)?
2. ¿Los registros son legibles, se identifican fácilmente y se pueden recuperar con facilidad?
3. ¿Existe un procedimiento documentado para controlar los registros en cuanto a identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y

la disposición de éstos?

Preguntas de Objetivos de la Calidad (5.4.1)

Estas preguntas evalúan los objetivos de medición o indicadores que se manejen en el departamento de Crédito y Cobranza.

- 1 ¿Se toma en cuenta la política (del departamento de Crédito y Cobranza) para establecer los objetivos de la calidad (del departamento)?
- 2 ¿En los objetivos se incluyen aspectos de cumplimiento de requisitos del producto (funciones del departamento de Crédito y Cobranza)?
- 3 ¿Los objetivos de la calidad (en el departamento de Crédito y Cobranza) están definidos de manera que puedan ser medidos?
- 4 ¿Cómo se asegura la alta dirección que los objetivos de la calidad (en el departamento de Crédito y Cobranza) son establecidos en todas las funciones y niveles de la organización? ¿Existe un proceso de planeación?

Preguntas para validar la Información para la Revisión (5.6.2)

Esta sección se enfoca a la participación de la Dirección que es quien debe revisar de forma periódica los resultados del departamento de Crédito y Cobranza.

- 1 ¿En la revisión de la dirección (en el departamento de Crédito y Cobranza) se evalúan los resultados de auditorías internas y/o externas?
- 2 ¿En la revisión de la dirección (en el departamento de Crédito y Cobranza) se evalúa la retroalimentación del cliente?
- 3 ¿En la revisión de la dirección se evalúa el desempeño de los procesos y conformidad del producto (actividades del departamento de Crédito y Cobranza)?

Preguntas de Competencia, toma de conciencia y formación (6.2.2)

Debido a la gran importancia del óptimo desempeño, competencia y cualidades de las personas que forman parte de las actividades del departamento de Crédito y Cobranza, se utilizan estas preguntas para su evaluación.

- 1 ¿Está determinado el nivel de competencia (habilidades, conocimiento y experiencia) necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto (actividades en el departamento de Crédito y Cobranza)?
- 2 ¿Al proporcionar formación u otras acciones para cumplir los requisitos, se tomó en cuenta los planes y objetivos de la organización, plan de carrera, cambios en los procesos y en los equipos así como la evaluación individual del personal?
- 3 ¿Cómo se evalúa la eficacia de las acciones de formación que se dan al personal?
- 4 ¿Qué registro se mantiene de la educación, formación, habilidades y experiencia?
- 5 ¿Cómo se asegura la organización (el departamento de Crédito y Cobranza) que el personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad?

Preguntas de Análisis de los Datos (8.4)

Esta sección evalúa el funcionamiento del sistema de calidad en el departamento de Crédito y Cobranza.

1. ¿Cómo se determinan, recopilan y analizan los datos para demostrar la idoneidad y eficacia del SAC (Sistema de Aseguramiento de la Calidad) (en el departamento de Crédito y Cobranza) y evaluar la oportunidad de mejora?
2. ¿En la recopilación de los datos, se incluyen los resultados del monitoreo y medición y u otras fuentes pertinentes?
3. ¿El análisis de los datos proporciona información, sobre la satisfacción del

cliente?

4. ¿El análisis de los datos proporciona información, sobre la conformidad de los requisitos del producto (actividades del departamento de Crédito y Cobranza)?
5. ¿El análisis de los datos proporciona información, sobre las características y tendencias de los procesos y de los productos (actividades del departamento de Crédito y Cobranza)?
6. ¿El análisis de los datos proporciona información, sobre las oportunidades de llevar a cabo acciones preventivas con respecto a los procesos y los productos (actividades del departamento de Crédito y Cobranza)?
7. ¿El análisis de los datos proporciona información, sobre los proveedores?

Es importante mencionar que sólo el esfuerzo compartido de todos los integrantes de la organización hará posible que los beneficios de trabajar según los estándares de la ISO se hagan realidad.

Una vez mencionados los aspectos relevantes de la Ventaja Competitiva en el presente capítulo, y ya habiendo incluido en el primero los conceptos básicos del crédito, la cobranza y las ventas, se procede a la realización en el capítulo siguiente de la investigación de campo, para demostrar si la Administración de Crédito y Cobranza representa una Ventaja Competitiva en las Ventas.

III. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3.1 Metodología

El objetivo del presente estudio de campo fue obtener los distintos puntos de vista y opiniones de las personas que laboran en empresas industriales de las ciudades de Querétaro, Guadalajara y San Luis Potosí, en las áreas de Compras, Crédito y Cobranza, Ventas y Gerencia General, respecto al factor de Ventaja Competitiva, que para una empresa pudiera representar la Administración de Crédito y Cobranza, porque éstos puestos son los principales involucrados en las operaciones relacionadas con esta función.

3.1.1 Hipótesis

Las funciones de la Administración de Crédito y Cobranza influyen de forma directa en las ventas de las empresas, ya sea a favor o en perjuicio de las mismas.

Hipótesis nula. En las ventas de una empresa no influye la Administración de Crédito y Cobranza.

3.1.2 Variables

La variable dependiente es la Administración de Crédito y Cobranza.

La variable independiente son las Ventas.

3.1.3 Universo estimado

Se buscó recabar la información de las empresas micro, pequeñas y medianas, del área industrial en las ciudades de Querétaro, Guadalajara y San Luis

Potosí, las cuales a conveniencia del investigador representan el universo estimado del presente estudio, y es posible satisfacer las expectativas por su desarrollo industrial y comercial.

La clasificación del tamaño de una empresa se hace en base a la estratificación hecha por el INEGI, ver cuadro 3.1.

Cuadro 3.1

Estratificación de empresas en base al número de empleados publicada en el Censo Económico del INEGI de 1999.			
Tamaño / Sector	Industria	Comercio	Servicio
Micro	0 - 30	0 - 5	0 - 20
Pequeña	31 - 100	6 - 20	21 - 50
Mediana	101 - 500	21 - 100	51- 100
Grande	501 - adelante	101 - adelante	101 - adelante

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática,(1999); Micro, pequeña, mediana y gran empresa; Censos económicos; México; INEGI, p.12

3.1.4 Determinación del tamaño de la muestra

Con la finalidad de determinar la repercusión de las funciones de la Administración del Crédito y la Cobranza en las ventas de una empresa, se buscó obtener los distintos puntos de vista de los principales puestos involucrados que se relacionan con este departamento.

El método empleado para definir el tipo de la muestra fue el de Muestras no probabilísticas, o también llamado de muestras dirigidas consistente en un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario. En este tipo de muestras, "la elección de los sujetos no depende de que tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores". (Hernández, Fernández y Baptista, 2000, p. 226).

La clase de muestra dirigida que se utilizó es la de muestra de expertos, que es para estudios cualitativos.

La selección del tamaño de la muestra fue en base al criterio del investigador de acuerdo al objetivo del estudio.

3.1.5 Selección de la forma de recopilación de los datos

Para la recolección de la información se utilizó como herramienta las encuestas directas en empresas comerciales a personal de las áreas de: Compras o Cuentas por pagar, de Crédito y Cobranza, de Ventas y de Gerencia General, mediante cuatro cuestionarios, uno para cada área.

También algunas fueron enviadas vía correo electrónico o realizadas por teléfono, por la conveniencia de la distancia y ahorro de tiempo que representa este medio.

3.1.6 Encuestas directas

Éstas fueron aplicadas en las ciudades de Querétaro, Guadalajara y San Luis Potosí, a 50 empresas industriales, micro, pequeñas y medianas, al personal que ocupa los puestos antes señalados.

3.1.7 Envío de cuestionarios vía correo electrónico

Con la ayuda de la herramienta del correo electrónico, fueron enviados los cuestionarios dirigidos a Gerentes y Personal de Crédito y Cobranza de empresas de varios estados del país e incluso se recopilaron algunas opiniones de expertos en el área del extranjero, quienes lo contestaron y devolvieron por la misma vía.

La selección de los destinatarios se hizo en el caso del cuestionario a

Gerentes y Personal de Crédito y Cobranza, mediante las direcciones electrónicas de los socios registrados en la página de Internet de www.ejecutivosdecredito.com cerca del 50% respondió y se mostró muy interesado en la investigación, solicitando mantenerlos informados de los resultados de la misma cuando el estudio concluya.

Tratándose de los cuestionarios enviados a Vendedores, Gerentes y Clientes, las direcciones de correo electrónico se obtuvieron de las relaciones personales y profesionales que se tienen con ellos a través del tiempo.

3.1.8 Conducción de la investigación

Para obtener los resultados óptimos en la aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo una prueba piloto en la que se determinó la claridad de las preguntas de cada uno de los cuatro cuestionarios. Esto se hizo aplicando dos encuestas de cada tipo, y haciendo las correcciones necesarias.

Las reglas para llevar a cabo la recopilación de datos fueron, en primer lugar, que la persona estuviera ocupando el puesto requerido por el cuestionario y en segundo lugar que el tipo de empresa en la que laboraran otorgara y/o recibiera operaciones de crédito.

3.1.9 Instrumentos para recabar información

Como se mencionó anteriormente, se diseñaron cuatro tipos de cuestionarios para obtener la información de campo personal de las áreas de: Compras o Cuentas por pagar, de Crédito y Cobranza, de Ventas y de Gerencia General, cuyas finalidades son:

Cuestionario a clientes. Éste tuvo como finalidad recopilar la opinión de los clientes que solicitan crédito a sus proveedores, específicamente en el puesto de Cuentas por pagar o Compras que son quienes están más involucrados en esta

función, con respecto al factor de Ventaja Competitiva que pudiera tener la Administración de Crédito y Cobranza para una empresa. Consta de 8 preguntas de opción múltiple.

Cuestionario a Gerentes y personal de Crédito y Cobranza. Éste tuvo como finalidad recopilar la opinión de quienes trabajan en el departamento de Crédito y Cobranza de las empresas comerciales, con respecto al factor de Ventaja Competitiva que pudiera tener la Administración de Crédito y Cobranza para una empresa. Consta de 8 preguntas de opción múltiple.

Cuestionario a Gerentes Generales. Éste tuvo como finalidad recopilar la opinión de quienes ocupan la Gerencia General en empresas comerciales, con respecto al factor de Ventaja Competitiva que pudiera tener la Administración de Crédito y Cobranza para una empresa. Consta de 4 preguntas de opción múltiple.

Cuestionario a Vendedores. Éste tuvo como finalidad recopilar la opinión de quienes trabajan en el departamento de Ventas de las empresas comerciales, con respecto al factor de Ventaja Competitiva que pudiera tener la Administración de Crédito y Cobranza para una empresa.

Los formatos de cuestionarios que se utilizaron para la recopilación de datos de estos cuatro tipos de encuestas se localizan en los anexos 3.1, 3.2, 3.3 y 3.4.

3.2 Resultados y conclusiones

A continuación se presentan los resultados graficados de los distintos tipos de encuestas aplicadas. De acuerdo a su objetivo, se analizan de forma consecutiva los resultados a preguntas similares aplicadas a Clientes, a Gerentes y personal de Crédito y a Vendedores. Por último se presentan los resultados obtenidos de las encuestas hechas a gerentes generales.

La cantidad de encuestas contestadas de cada tipo fueron las siguientes:

A Clientes: 32

A Gerentes y personal de Crédito: 38

A Vendedores: 24

A Gerentes generales: 21

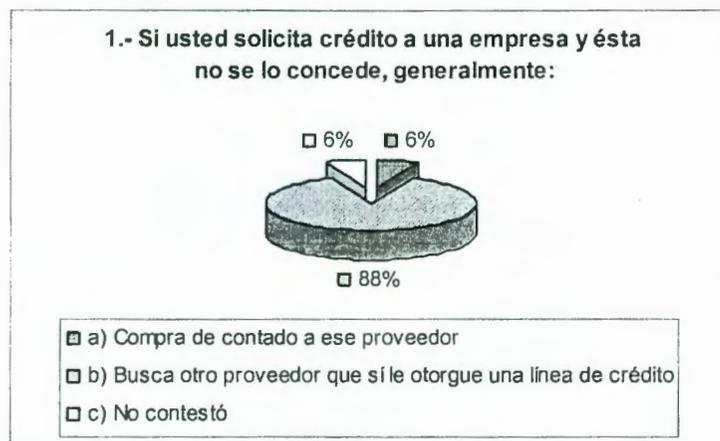
La pregunta y sus opciones de respuesta están contenidas dentro de la gráfica. Y la explicación con comentarios y conclusiones se encuentra debajo de la misma.

Pregunta 1:

En esta pregunta se busca conocer los distintos puntos de vista respecto a la reacción de los clientes al no ser otorgado crédito cuando lo solicitan a un proveedor.

Esto es lo que opinaron los clientes:

Gráfica 3.1 Pregunta 1 a CLIENTES.

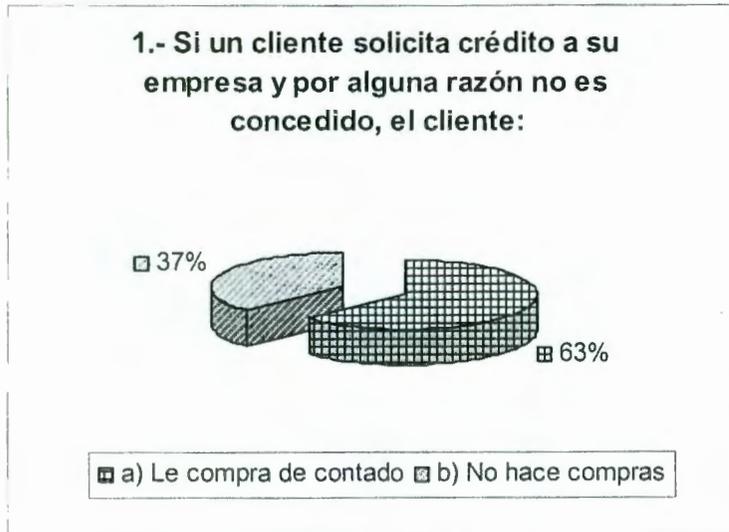


Como se puede apreciar, para un cliente el hecho de que el proveedor al que solicita crédito no se lo dé, representa en la mayoría de las veces, es decir con un 88%, que decidan buscar a otro proveedor con el que sí la obtengan.

Aquí se demuestra la importancia de la Administración de Crédito y Cobranza en la realización de análisis de riesgo y otorgamiento adecuados, ya que puede representar que al negar una línea de crédito se pierdan ventas, no sólo presentes, sino futuras, porque es poco frecuente que una vez que ha sido rechazada una solicitud, el cliente se dirija en un futuro al mismo proveedor para solicitarla. Según mencionaron algunos clientes, sólo compran de contado, en los casos cuando no tienen más opciones de proveedores.

Respecto a esta misma situación, esto opinaron los Gerentes y el Personal de Crédito y Cobranza:

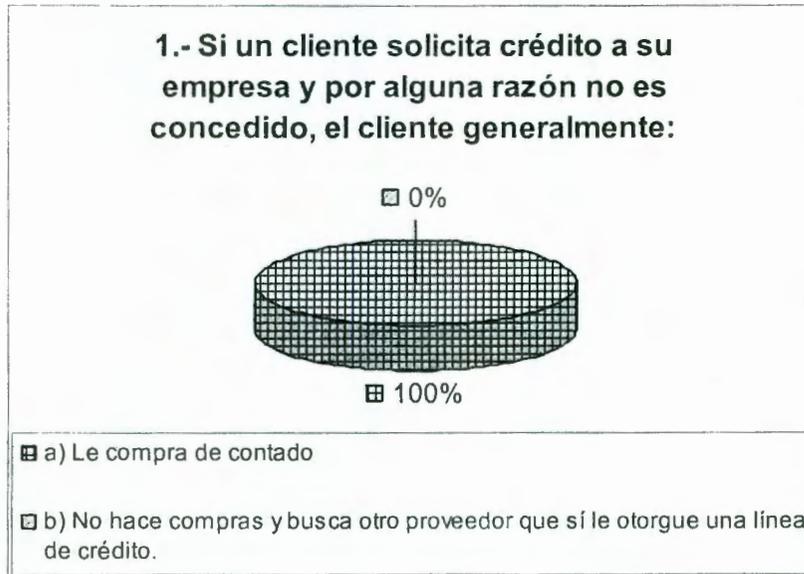
Gráfica 3.2, pregunta 1 a Gerentes y personal de Crédito y Cobranza



Aquí es interesante el contraste que se tiene con la pregunta 1 del cuestionario a clientes, ya que es el punto de vista de la otra parte, mientras los clientes opinaron que cuando no se les concede crédito con una empresa en su mayoría prefieren buscar a otro proveedor que sí les otorgue crédito; el personal de Crédito y Cobranza en su mayoría, con un 63%, tiene la percepción de que los clientes ante esta situación realizan la compra de contado; no dándose cuenta de que esta situación es sólo temporal ya que a menos de que les sea indispensable por alguna razón compran a determinado proveedor aunque sea de contado, pero a la larga buscarán a alguien que sí les otorgue línea de crédito. Esto definitivamente repercute en el nivel de ventas de una empresa; de aquí la importancia de una adecuada asignación o rechazo de solicitudes de las líneas de crédito.

Y por último este es el punto de vista de los vendedores:

Gráfica 3.3, pregunta 1 a Vendedores



En esta gráfica se puede observar una postura más radical que tienen los vendedores respecto a la reacción de sus clientes al no concederles el crédito, ya que el 100% contestó que el cliente no les hace compras y busca a otro proveedor que sí le otorgue una línea de crédito.

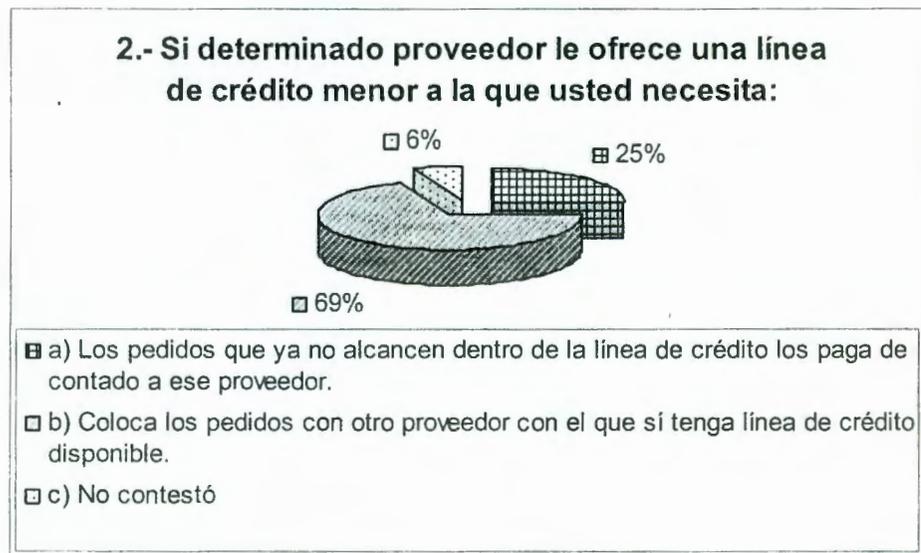
Es por ello la importancia de que desde que los vendedores visiten a un nuevo prospecto estén preparados para establecer una relación comercial a crédito, siempre que el comprador cumpla con los requisitos y especificaciones solicitadas para ello. Además de lo que ya se comentó anteriormente de que el análisis de riesgo sea el adecuado para no perder buenos clientes potenciales.

Pregunta 2

En esta pregunta se busca conocer los puntos de vista respecto a la reacción de los clientes cuando un proveedor les ofrece una línea de crédito menor a la solicitada.

Esto es lo que opinaron los clientes:

Gráfica 3.4, pregunta 2 a CLIENTES



En esta pregunta, se observa que el 69% de los clientes cuando se les satura la línea de crédito que tienen con un proveedor, buscan a otro proveedor con el que sí tengan línea de crédito disponible, lo cual significa que se pierde una venta.

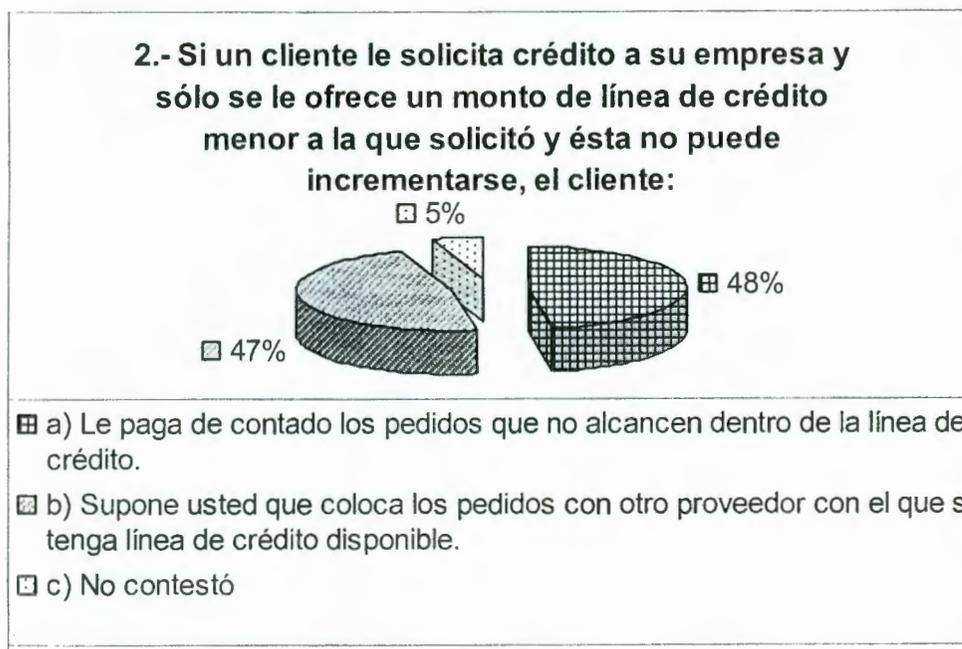
Mientras que sólo el 25%, o sea una cuarta parte, opta por pagar de contado los pedidos que ya no alcancen dentro de su línea de crédito, lo cual demuestra que muy pocos clientes están dispuestos a hacer pagos antes del plazo de crédito que tienen otorgado, a menos que influyan otros factores, como el que se

les de un buen precio, un excelente servicio o algún otro valor agregado que permita que ese proveedor siga en su preferencia a pesar de la limitante de la línea de crédito.

Es por esto la importancia de que se otorguen límites de crédito adecuados y suficientes a los clientes, con la finalidad de evitar esta situación, claro, siempre dentro de los rangos de riesgo que permitan las políticas de crédito o los objetivos de la gerencia.

Respecto a la misma situación, esto opinaron los Gerentes y el Personal de Crédito y Cobranza:

Gráfica 3.5 pregunta 2 a Gerentes y Personal de Crédito y Cobranza



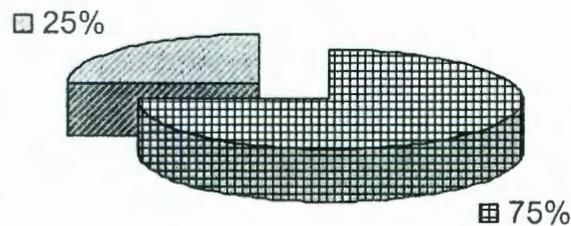
En lo que se refiere al monto de una línea de crédito que se le ofrece a un cliente y ésta es menor a la solicitada, las respuestas estuvieron muy cerradas, entre el 48% que paga de contado los pedidos que no alcancen dentro de la línea de crédito y el 47% que coloca los pedidos con otro proveedor.

Y es interesante como ante la misma interrogante, dirigida a los clientes en su cuestionario en la pregunta 2, ellos dijeron en su mayoría que prefieren colocar los pedidos con otro proveedor. Esto es significativo, ya que es común que un proveedor no sea el único que le venda a un cliente, y estos pequeños detalles pueden hacer la diferencia entre la selección de sus proveedores para dirigir su compra.

Éste es el punto de vista de los vendedores:

Gráfica 3.6, pregunta 2 a Vendedores

2.- Si un cliente le solicita crédito a su empresa y sólo se le ofrece un monto de línea de crédito menor a la que solicitó y ésta no puede incrementarse, el cliente:



- a) Le paga de contado los pedidos que no alcancen dentro de la línea de crédito.
- b) Coloca los pedidos con otro proveedor con el que sí tenga línea de crédito disponible.

Como se puede observar en esta gráfica, la mayoría de los vendedores, es decir un 75% coincidieron en que el cliente prefiere colocar los pedidos que rebasen de su línea con otros proveedores.

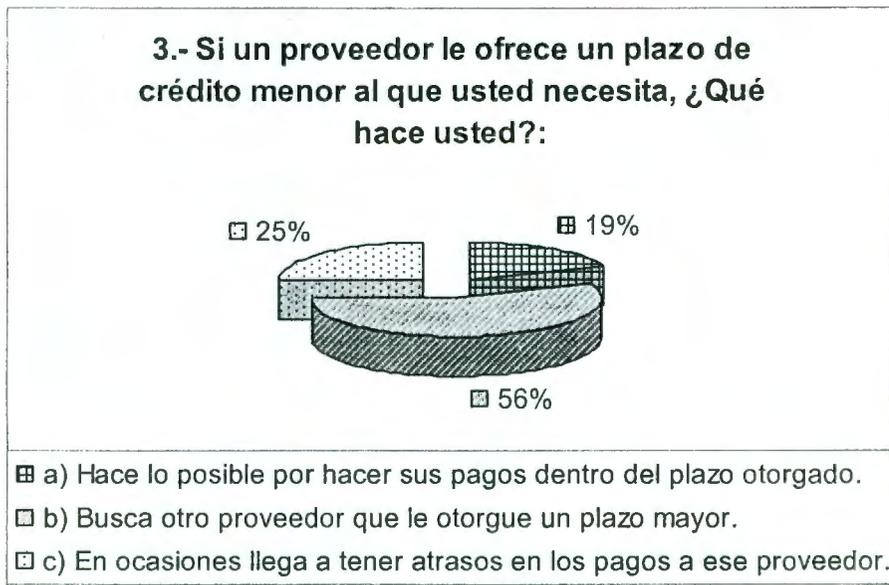
Cabe mencionar, que esta situación debe manejarse con mucho cuidado, ya que no por el hecho de no perder ventas se deben descuidar los límites de las líneas de crédito; pero por otro lado tampoco es conveniente que si existe respaldo o garantía suficiente se pongan límites muy cortos.

Pregunta 3

En esta pregunta se busca conocer los puntos de vista respecto a la reacción de los clientes cuando un proveedor les ofrece un plazo de crédito menor al solicitado.

Esto es lo que opinaron los clientes:

Gráfica 3.7, pregunta 3 a Clientes.



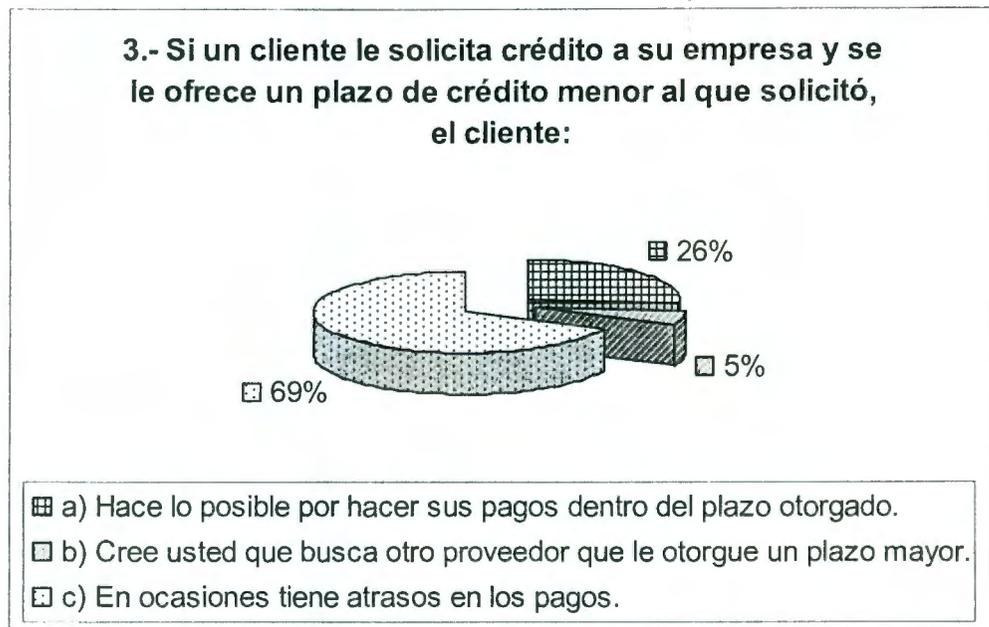
La mayoría de los encuestados, un 56%, mencionó que buscan otro proveedor que le otorgue un plazo mayor. Lo que demuestra que por esta situación también se pierden ventas. Es por tanto la importancia de revisar que los plazos otorgados sean los adecuados de acuerdo a las necesidades de los clientes, siempre siguiendo los lineamientos que se tengan y la situación de la empresa, porque habrá ocasiones en que sea más importante recuperar los ingresos generados por la venta en un plazo corto.

Un 25% confesó que llegan a tener atrasos en los pagos a ese proveedor, esto obviamente repercute en los días cartera de la empresa y puede perjudicar el historial del cliente, no sólo con la empresa, sino con otras con las que se tenga intercambio de referencias comerciales, o incluso el buró nacional de crédito, si es que el proveedor está registrado en él.

Sólo el 19% dijo hacer lo posible por hacer sus pagos dentro del plazo otorgado.

Respecto a la misma situación, esto opinaron los Gerentes y el Personal de Crédito y Cobranza:

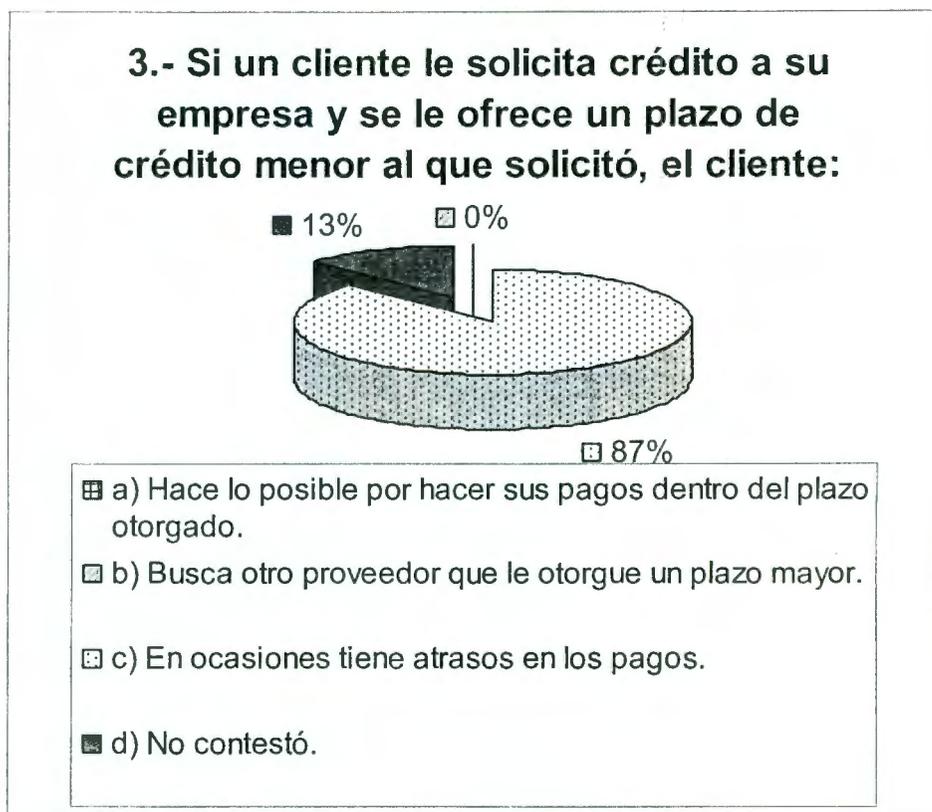
Gráfica 3.8, pregunta 3 a Gerentes y Personal de Crédito y Cobranza.



Ante la interrogante planteada a los Gerentes y personal de Crédito y Cobranza de qué hace un cliente cuando al solicitar crédito a una empresa y se le ofrece un plazo de crédito menor al que solicitó contestaron en su mayoría, un 69%, que en ocasiones tienen los clientes atrasos en los pagos, lo cual contrasta con la respuesta similar que se les hizo a los clientes, quienes manifiestan en su mayoría que buscan a otro proveedor que les otorgue un plazo de crédito mayor.

Y esta es la opinión de los vendedores:

Gráfica 3.9, pregunta 3 a Vendedores



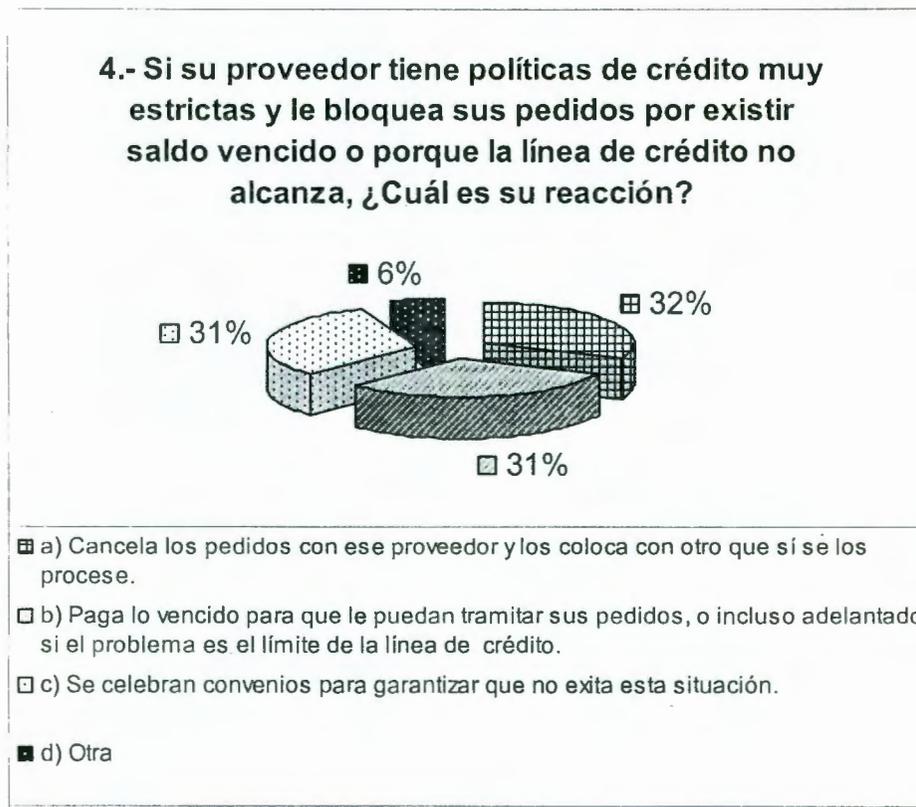
El 87% de los vendedores encuestados coincidió en que ante esta situación del plazo, lo que hacen generalmente los clientes es tener atrasos en los pagos, coincidiendo con esto con el punto de vista de los Gerentes y personal de Crédito y Cobranza y contrastando con la percepción de la mayoría de los clientes, quienes comentaron prefieren buscar a otro proveedor que les otorgue un plazo mayor.

Pregunta 4

En esta pregunta se busca conocer los distintos puntos de vista respecto a la reacción de los clientes cuando un proveedor bloquea sus pedidos ya sea porque tiene saldo vencido o porque la línea de crédito es insuficiente.

Esto es lo que opinaron los clientes:

Gráfica 3.10, pregunta 4 a Clientes.



En esta pregunta las respuestas estuvieron muy parecidas, pero con 32% la mayoría tomó la opción de que ante un bloqueo de pedidos generado por saldo vencido o por insuficiencia en la línea de crédito el cliente cancela los pedidos con ese proveedor y los coloca con otro que sí se los procese.

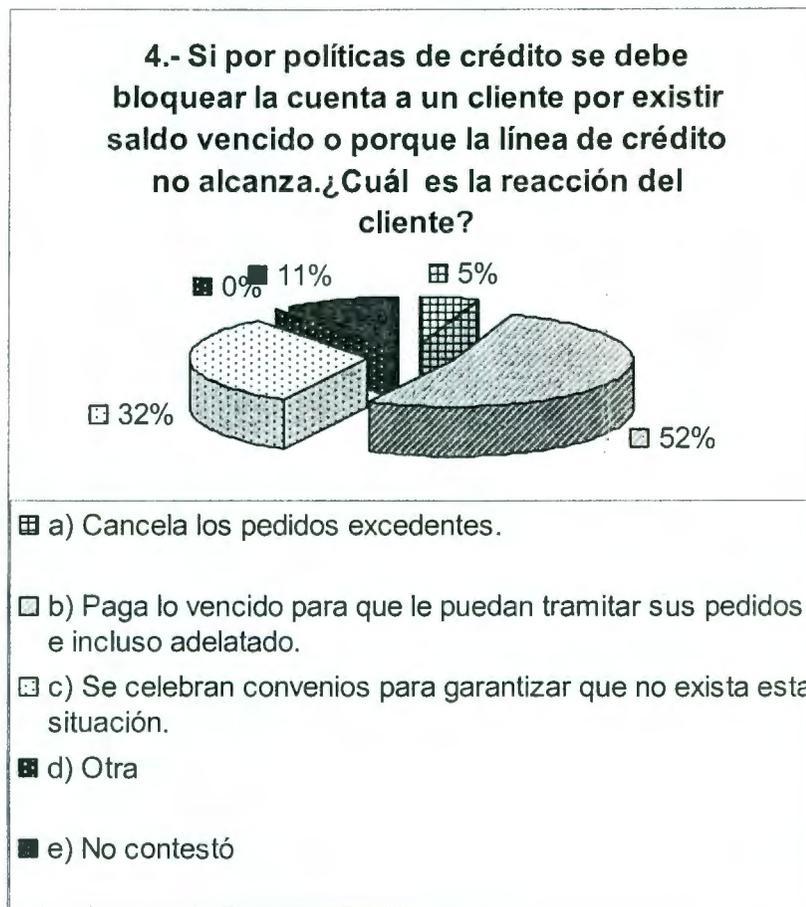
Esto debe manejarse con mucho criterio, ya que aunque definitivamente se pierden ventas con esta situación, no hay que olvidar que como es sabido, la venta termina hasta que se cobra, y el hecho de bloquear pedidos a un cliente puede ser un arma muy útil en la recuperación de los saldos vencidos, aunque a la vez puede dañar la relación comercial lo que puede repercutir en la pérdida total del cliente y un saldo vencido a recuperar de forma legal.

Las otras dos respuestas que estuvieron muy cerca, ambas con 31%, fueron que pagan lo vencido para que se puedan tramitar los pedidos nuevos o bien que celebran convenios especiales para garantizar que no se dé esta situación. Esta última es útil cuando los clientes son penalizados con las entregas fuera de tiempo que hacen a su vez a otros clientes, pero se debe procurar que sea un convenio recíproco, donde ambas partes salgan beneficiadas.

El último puntaje de 6% lo obtuvo la opción de negociación, aquí entran los acuerdos que se hacen entre las partes con la finalidad de que se autoricen los pedidos, como por ejemplo, las promesas de pago futuro.

Respecto a la misma situación, esto opinaron los Gerentes y el Personal de Crédito y Cobranza:

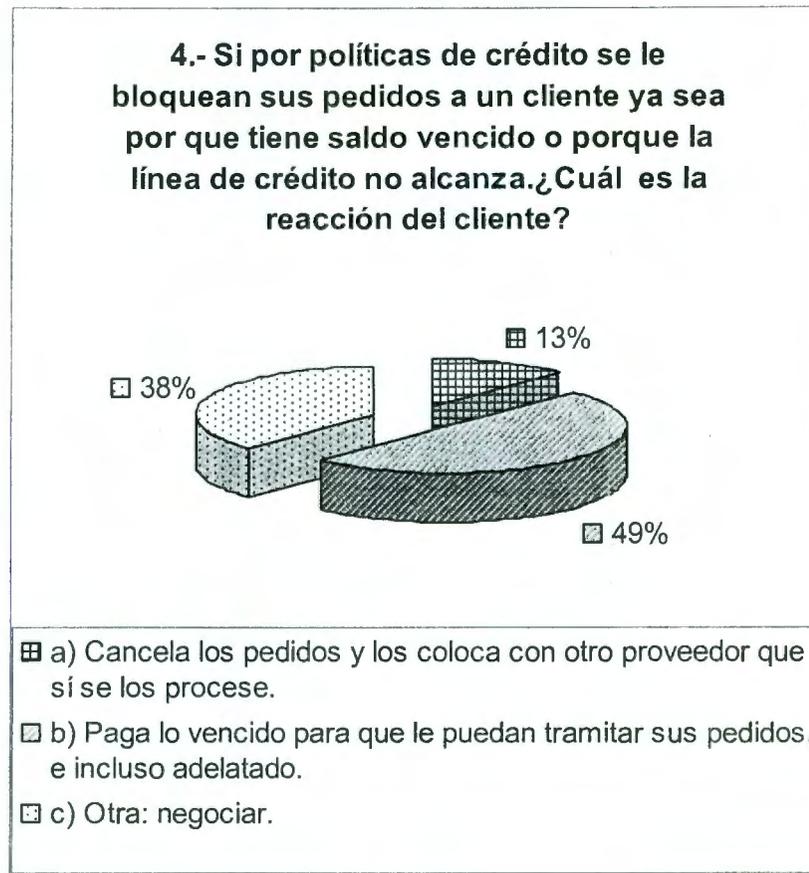
Gráfica 3.11, pregunta 4 a Gerentes y Personal de Crédito y Cobranza.



Un 52% de los Gerentes y Personal de Crédito considera que los clientes ante un bloqueo de su cuenta o línea de crédito, optan por pagar lo vencido para que se les tramiten sus pedidos, e incluso adelantado, y no estuvo tan cerrada la opinión como en el caso de las respuestas de los clientes, esto es probable que se deba a que les resulta difícil aceptar que se puedan cancelar pedidos por esta situación, la cual fue de las respuestas con menos puntaje, con tan sólo el 5%.

Respecto a la misma situación, esto opinaron los Vendedores:

Gráfica 3.12, pregunta a 4 a Vendedores.



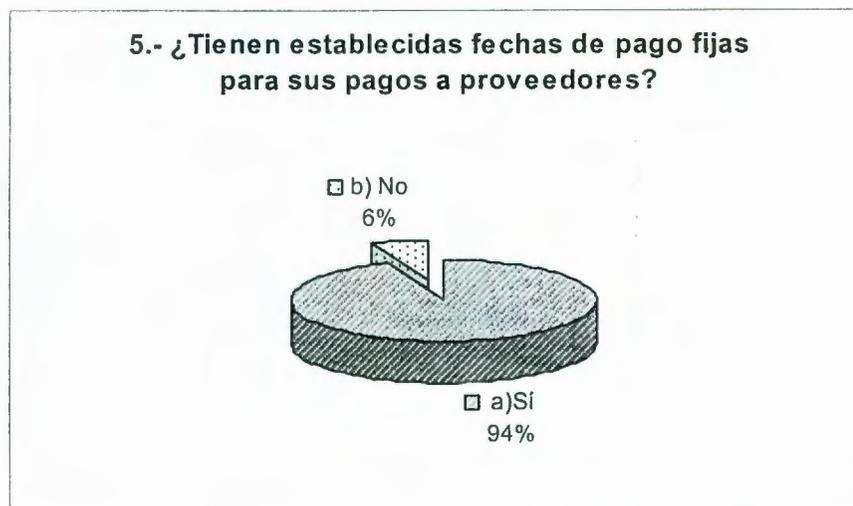
El 49% de los vendedores considera que los clientes prefieren hacer pago para que se les tramiten sus pedidos en caso de un bloqueo de su línea y como siguiente opción, con un 38% manifestaron que otra opción generalmente tomada es la negociación, dejando como última opción con tan sólo el 13% que se cancelan los pedidos y se colocan con otro proveedor.

Pregunta 5

En esta pregunta se busca conocer los puntos de vista únicamente de los clientes y Gerentes y personal de Crédito respecto a si los clientes tienen establecidas fechas de pago fijas a sus proveedores.

Esto es lo que opinaron los clientes:

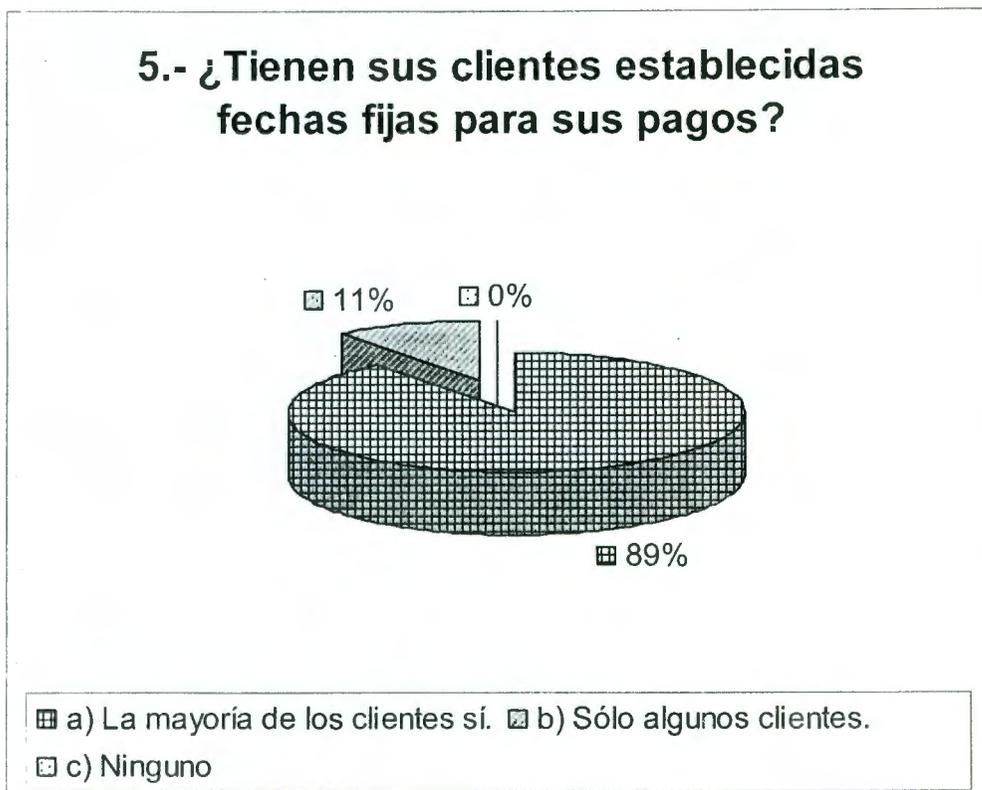
Gráfica 3.13, pregunta 5 a Clientes.



El 94% de los clientes que compran a crédito manifestó tener establecidas fechas de pago fijas para sus pagos a proveedores, esto demuestra que en su mayoría, se tiene control de los adeudos y que se programan con oportunidad.

Respecto a la misma situación, esto opinaron los Gerentes y el Personal de Crédito y Cobranza:

Gráfica 3.14, pregunta 5 a Gerentes y Personal de Crédito.



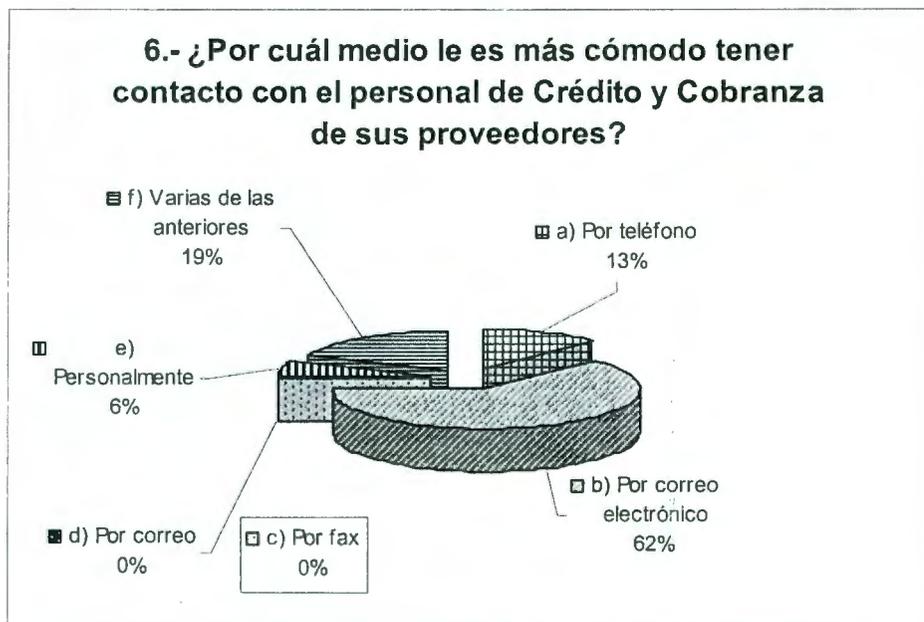
La misma percepción de los clientes la tienen en su mayoría los Gerentes y personal de Crédito, quienes en un 89% opinaron que la mayor parte de los clientes sí tiene fechas fijas establecidas para sus pagos. Esto representa una gran ventaja para el área de Crédito y Cobranza de una empresa, ya que sabiendo qué días y/o con qué frecuencia pagan sus clientes, se puede tener una mejor previsión de los ingresos para el flujo de efectivo, así como una más efectiva labor de cobranza.

Pregunta 6

En esta pregunta se busca conocer los puntos de vista únicamente de clientes y de los Gerentes y personal de Crédito respecto a cual es el medio o medios que prefieren los clientes para tener contacto con el personal de Crédito y Cobranza de sus proveedores:

Esto es lo que opinaron los clientes:

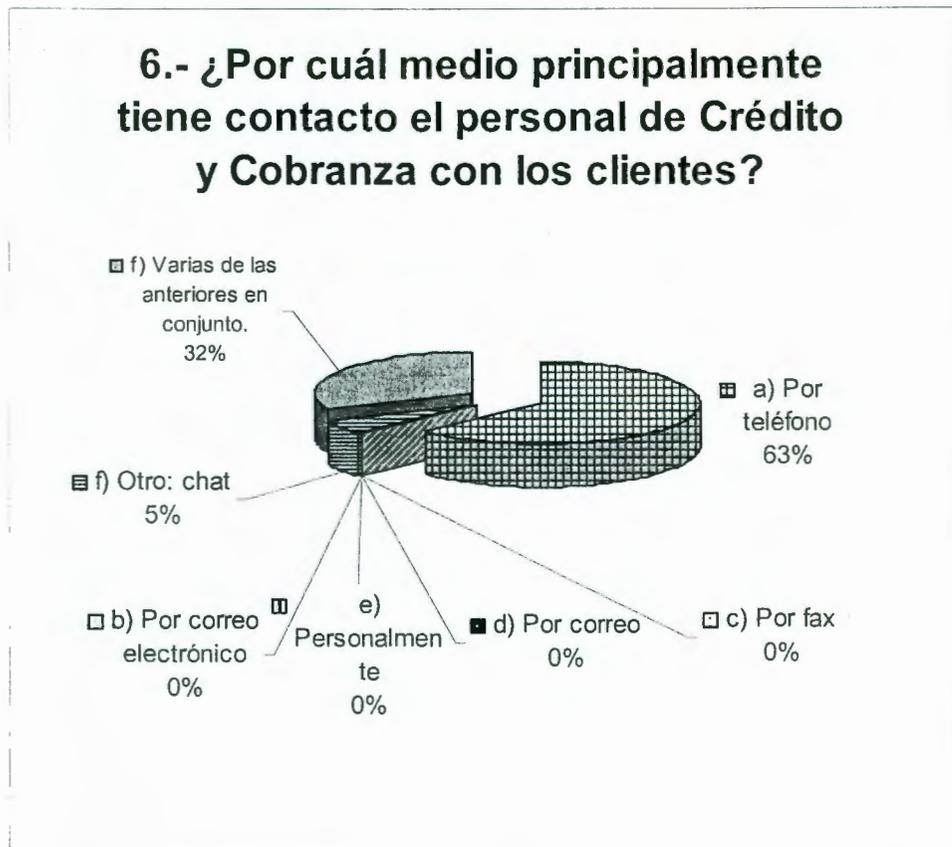
Gráfica 3.15, pregunta 6 a Clientes.



A los clientes no les agrada mucho que les llamen por teléfono y menos ser visitados, es lo que demuestra la respuesta obtenida en esta pregunta, al menos no para cobrarles, prefieren ser contactados por el personal de Cobranza de sus proveedores, por correo electrónico en su mayoría.

Respecto a la misma situación, esto opinaron los Gerentes y el Personal de Crédito y Cobranza:

Gráfica 3.16, pregunta 6 a Gerentes y personal de Crédito y Cobranza



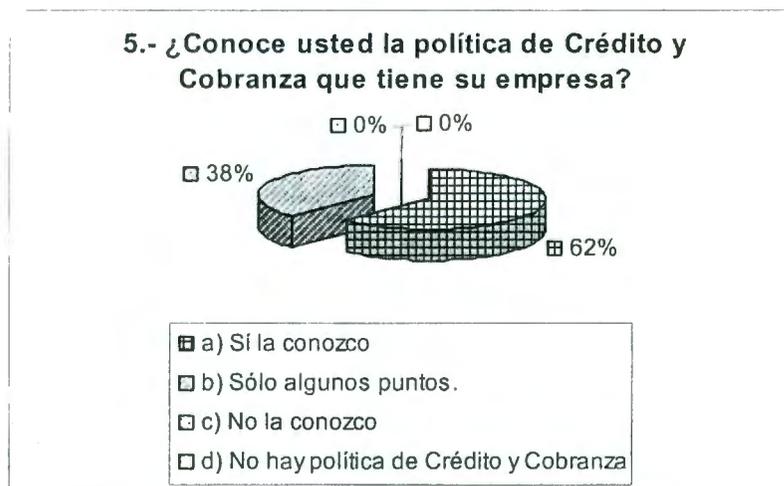
La mayor parte de los Gerentes y personal de Crédito y Cobranza, con un 63%, coincidieron que prefieren generalmente establecer contacto con sus clientes de forma telefónica.

Este medio representa muchas ventajas para este departamento, ya que se obtiene una respuesta rápida de los clientes, y se tiene un contacto más personal; sin embargo, como se puede constatar en la gráfica 3.15 de las respuestas de clientes, ellos prefieren tratar sus asuntos relacionados con crédito y cobranza a través del correo electrónico.

Pregunta 5 (sólo a vendedores):

En el caso de las encuestas a los Vendedores, a ellos no se les aplicaron las dos preguntas descritas anteriormente, sino otra para determinar si están o no informados de la política de crédito que existe en su empresa, que en el caso de ellos es la pregunta 5, cuyos resultados fueron:

Gráfica 3.17, pregunta 5 a Vendedores.



El hecho de que los vendedores estén debidamente informados de las políticas de crédito de sus empresas es muy importante para que brinden un buen servicio a sus clientes, y conozcan las repercusiones que se tienen en las operaciones comerciales.

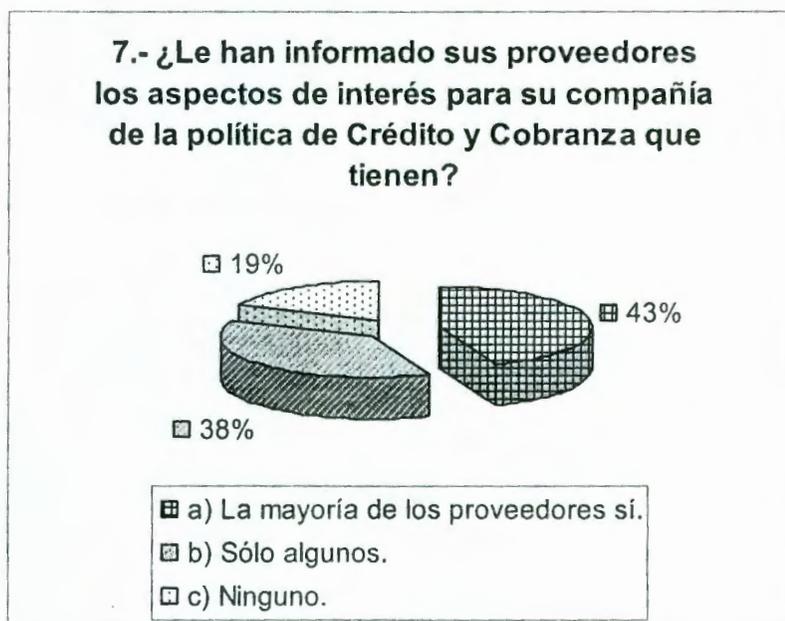
La mayoría de los vendedores, un 62% manifestó conocer la política de crédito y cobranza de su empresa y un 38% dijo conocer al menos algunos puntos de la misma.

Pregunta 7

En esta pregunta se buscó conocer los distintos puntos de vista respecto a si se les ha informado a los clientes los aspectos de interés para ellos de la política de crédito y cobranza. Cabe mencionar que el caso de los vendedores, corresponde a la pregunta 6

Esto es lo que opinaron los Clientes:

Gráfica 3.18, pregunta 7 a Clientes.

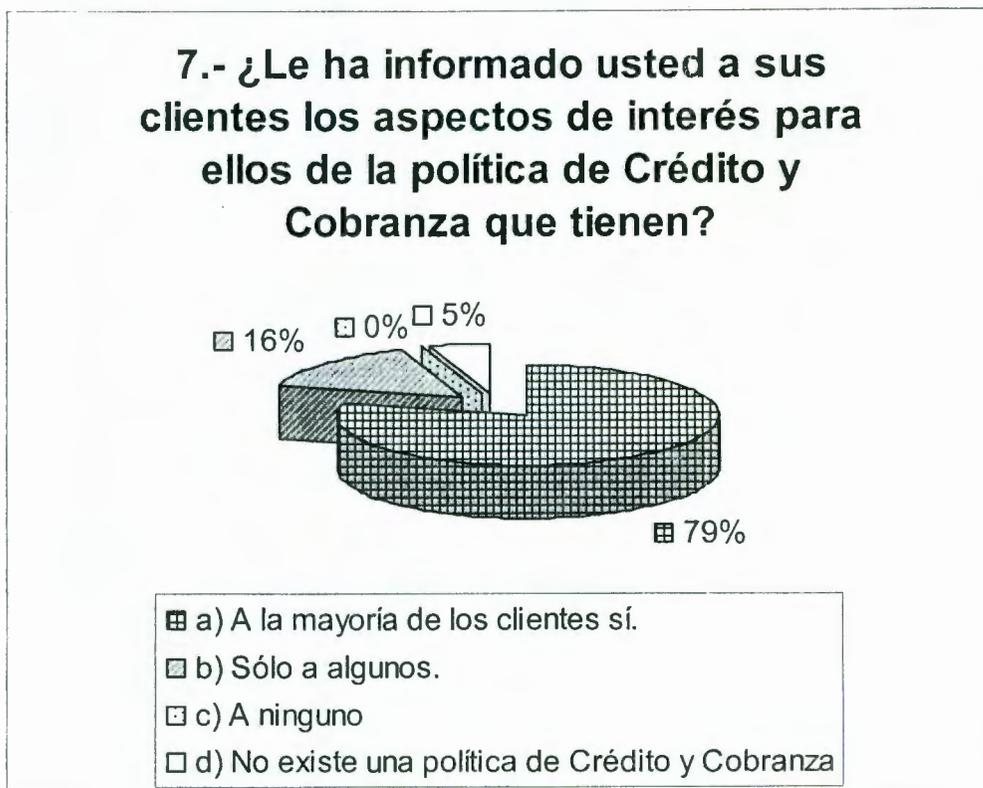


El 43% de los clientes contestaron que la mayoría de sus proveedores sí les han informado de los aspectos de interés para su compañía en relación a la política de crédito y cobranza que tienen, lo cual es fundamental para llevar una sana relación comercial y evita malos entendidos.

El 38% dijo conocer sólo algunos aspectos y sólo el 19% manifestó que ninguno de sus proveedores les ha informado respecto a esto.

Respecto a la misma situación, esto opinaron los Gerentes y el Personal de Crédito y Cobranza:

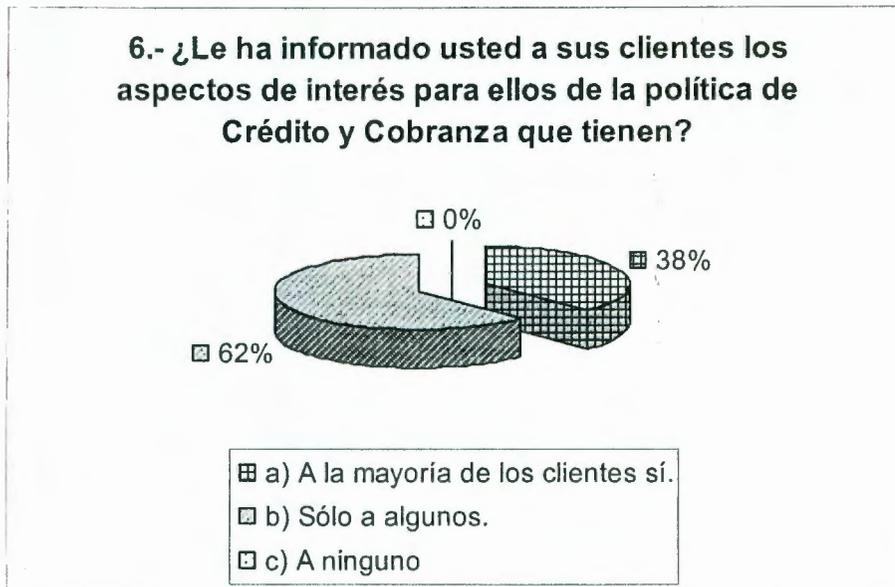
Gráfica 3.19, pregunta 7 a Gerentes y Personal de Crédito y Cobranza



Con un 79% los Gerentes y Personal de Crédito opinaron que a la mayoría de los clientes sí les han informado de los aspectos de interés que para ellos tiene la política de crédito y cobranza. Después, con un 16% se manifestó que sólo a algunos de los clientes se les ha dado esa información y por último un 5% de los encuestados dijo que no existe una política a este respecto en su empresa.

Respecto a la misma situación, esto opinaron los Vendedores:

Gráfica 20, pregunta 6 a Vendedores



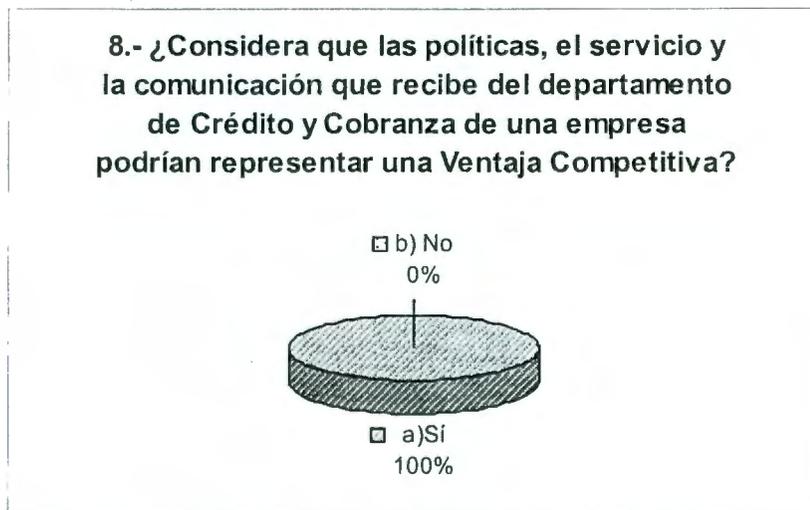
Los vendedores en su mayoría, con un 62% respondieron que sí han informado a sus clientes los aspectos relevantes para ellos de la política de crédito y cobranza de la compañía y con un 38% que sólo a algunos.

Pregunta 8

En esta pregunta se busca conocer los distintos puntos de vista respecto a si consideran que las políticas, el servicio y la comunicación del departamento de Crédito y Cobranza de una empresa podrían representar una Ventaja Competitiva. Cabe mencionar que en el caso de los vendedores, corresponde a la pregunta 7.

Esto es lo que opinaron los clientes:

Gráfica 3.21, pregunta 8 a Clientes



En esta respuesta se obtuvo mayoría absoluta del 100% de los encuestados, contestó de forma afirmativa, ya que consideran que las políticas, el servicio y la comunicación que reciben del departamento de Crédito y Cobranza de una empresa podrían representar una Ventaja Competitiva.

Respecto al por qué, estos son algunos de los comentarios:

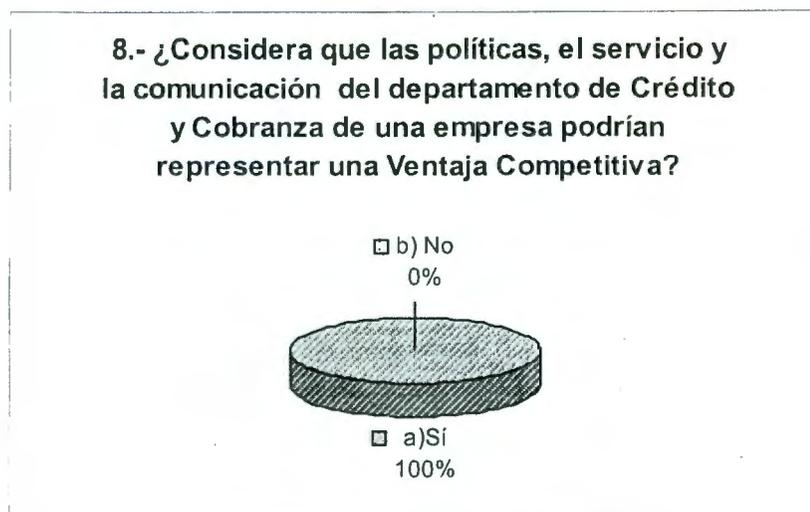
- Es un elemento muy importante para no perder a los clientes.
- Porque así el cliente sabe exactamente cuales son sus derechos y

obligaciones para una sana relación comercial.

- Así se tiene una mejor relación con los proveedores y muchas veces se puede lograr mediante negociaciones mejores plazos o precios que benefician ambos intereses.
- El área de Crédito y Cobranza representa una fuerte cimiento de las empresas, debido a que muchas de las negociaciones se cierran en esta área y a veces no se visualiza así, algunas empresas no le dan suficiente importancia, pero los plazos e incluso el incremento de ventas parte de esta área.
- Porque dependiendo del trato y servicio que den se tiene preferencia hacia ese proveedor, es mucho más agradable negociar con una persona flexible que negociar con una persona que siempre su respuesta es negativa.
- Porque los plazos otorgados son un factor determinante para decidir entre un proveedor u otro cuando la calidad y el servicio son semejantes.
- Porque mejora la relación comercial con el proveedor al no tener atrasos en los pagos o ser mas flexibles con la línea de crédito, etc.
- Dependiendo de esta relación con Crédito y Cobranza se fincan los pedidos y puede incrementar las compras que se le hagan a determinado proveedor.
- Porque al conocer como trabaja el departamento de Crédito y Cobranza de un proveedor, se pueden adaptar los procedimientos de pago para cumplirlos.
- Porque mucho depende de la relación que se tenga con Crédito y Cobranza para alguna negociación, para obtener un mejor plazo en algún documento por vencer u obtener mejores condiciones, o por ejemplo algún descuento por pronto pago.

Respecto a la misma situación, esto opinaron los Gerentes y el Personal de Crédito y Cobranza:

Gráfica 3.22, pregunta 8 a Gerentes y Personal de Crédito y Cobranza.



En esta respuesta se obtuvo mayoría absoluta del 100% de los encuestados, contestó de forma afirmativa, ya que consideran que las políticas, el servicio y la comunicación que reciben del departamento de Crédito y Cobranza de una empresa podrían representar una Ventaja Competitiva.

Respecto al por qué estos son algunos de los comentarios y puntos de vista más relevantes:

- Una política de crédito y cobranza bien planificada y estructurada, ayuda a mantener la fidelidad del cliente, además de atraer la atención de prospectos, ayudando a crecer el mercado y los negocios para la empresa.
- Es muy importante que el cliente conozca las políticas de crédito para ayudar a darle un mejor servicio y la comunicación que exista entre ambos

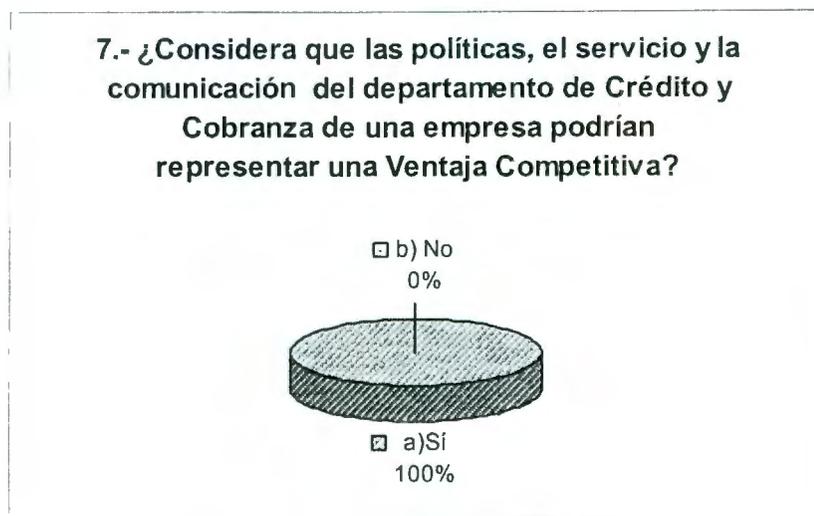
es una ventaja competitiva.

- Si para el cliente son claras y aceptables las políticas, la relación comercial brindará al cliente confianza y se tendrá su preferencia.
- Al cobrar se cierra el ciclo de la venta y con una adecuada gestión se mantiene una relación permanente con los clientes.
- Se pueden optimizar recursos, tiempo en la aprobación, depuración cartera y construcción de un CRM (Administración de las relaciones con los clientes, por sus siglas en inglés).
- Porque permite que se prevean problemas y se agilicen trámites.
- Dichas políticas pueden significar una ventaja que diferencie a la empresa del resto del mercado, es decir, la mayor diferenciación se verá en las políticas que se ajusten más a las necesidades de los clientes potenciales, con la finalidad de cautivar, mantener e incrementar su mercado meta.
- Todos dan crédito, la diferencia estará en el que sepa encontrar la fórmula de ganar-ganar en estos procesos.
- Lo importante es la diferenciación y ajustar las políticas de crédito y cobranza a las necesidades de los clientes (siempre considerando la propensión al riesgo que desean los directores de la empresa) si se logra ser diferente, se tendrá ventaja estratégica sin igual.
- Porque el cliente está con quien le da mejor servicio y lo mantiene al tanto de su cuenta, Crédito y Cobranzas es como un departamento más de los clientes.
- Parte del éxito es el servicio y si cada día se trata de dar lo mejor eso da una utilidad en la reducción de días cartera.
- Es lo que puede hacer la diferencia ente una empresa buena y una mala.
- Facilitan el acceso a los productos y servicios de la empresa. Además con una adecuada administración del flujo de caja se garantiza el ingreso a mediano plazo.
- Cuando se tiene un buen trato se tiene mejor comunicación y se dan más fluidas las relaciones comerciales.

- Por ser el ente de la organización que cierra una venta (ya que una venta no lo es hasta no ser cobrada).
- Procurar evitar al máximo la cobranza telefónica, dar preferencia a la visita personal porque permite evaluar a la vista la situación y condición actual del cliente.
- Cuando el cliente conoce las políticas apoya y por tanto solicita apoyo haciendo lo posible por solucionar sus problemas en el momento y evitar así que busque otra opción de compra.
- El cliente debe estar informado oportunamente del comportamiento de su línea de crédito con el fin de evitar restricciones, planear sus pagos, evitar paros en líneas de producción por falta de material, y negociar cuando tenga problemas de liquidez, etc.
- El cliente debe saber el alcance de la política de crédito de la compañía en lo que le corresponda, como los candados que existen en relación a las operaciones irregulares, por tanto es importante tener comunicación estrecha en la toma de decisiones, esto indica que se le da un lugar importante en la empresa.
- Las decisiones que se toman en el departamento de Crédito son en base a la experiencia que se tenga con cada uno de los clientes, y aunque la política sea rígida, ésta debe ser tratada con mucho criterio, debido a que se puede hacer a los clientes buenos malos y lo que se busca es hacer a los malos clientes, buenos clientes.

Respecto a la misma situación, esto opinaron los Vendedores:

Gráfica 3.23, pregunta 7 a Vendedores.



En esta respuesta se obtuvo mayoría absoluta del 100% de los encuestados, quienes contestaron de forma afirmativa, ya que consideran que las políticas, el servicio y la comunicación que reciben del departamento de Crédito y Cobranza de una empresa podrían representar una Ventaja Competitiva.

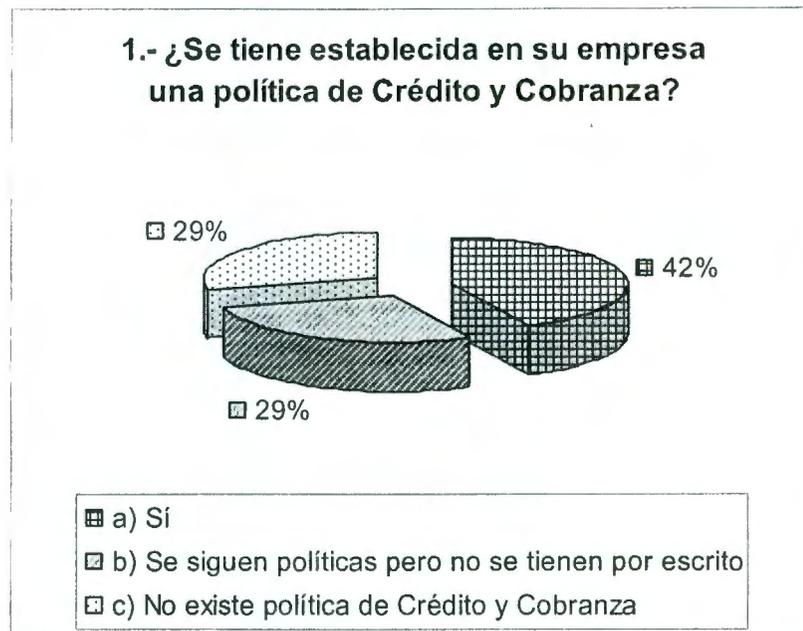
Respecto al por qué estos son algunos de los comentarios y puntos de vista más relevantes:

- Es muy importante la interacción entre Crédito y Cobranza con el resto de los departamentos de la empresa, en especial con ventas.
- Es muy importante para los financiamientos de las compañías.
- Porque actualmente el que de mejor servicio es el que tiene mas clientes, y que el que tenga políticas accesibles.
- La recuperación de cartera es prioritaria en las empresas modernas, que necesitan de liquidez para pago de sus materias primas, por lo que las políticas de crédito y cobranza deben ser congruentes con su tipo de mercado, para no lesionar de manera inútil sus relaciones comerciales.

Resultados de Gerentes Generales:

Pregunta 1:

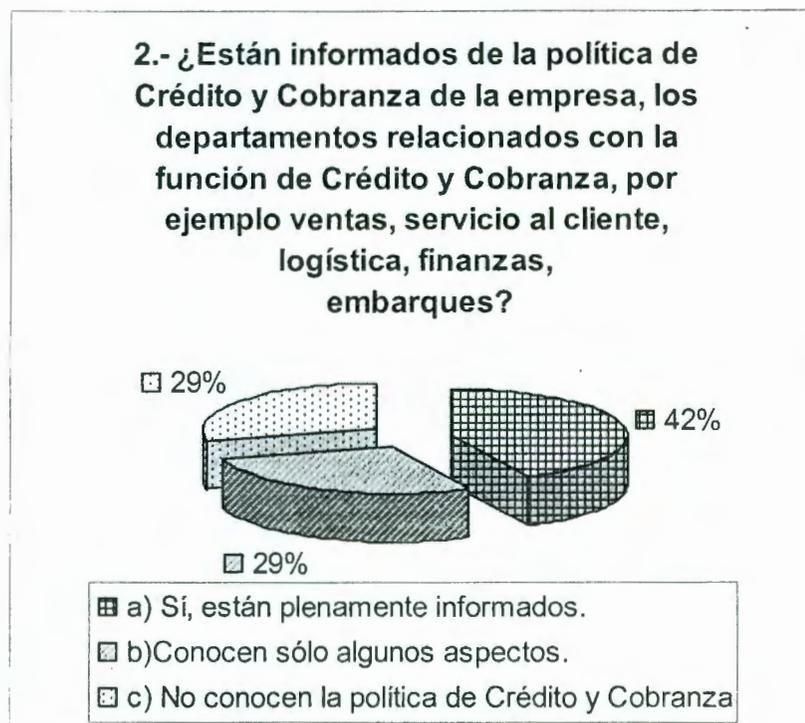
Gráfica 3.24, pregunta 1 a Gerentes Generales.



Como se puede observar en esta gráfica, el 42% de los Gerentes Generales encuestados manifestó que sí existe una política de crédito y cobranza en su empresa; y se encontró que un 29% contestó tanto que no existe una política a este respecto, como que se siguen políticas, pero no se tienen por escrito.

Pregunta 2:

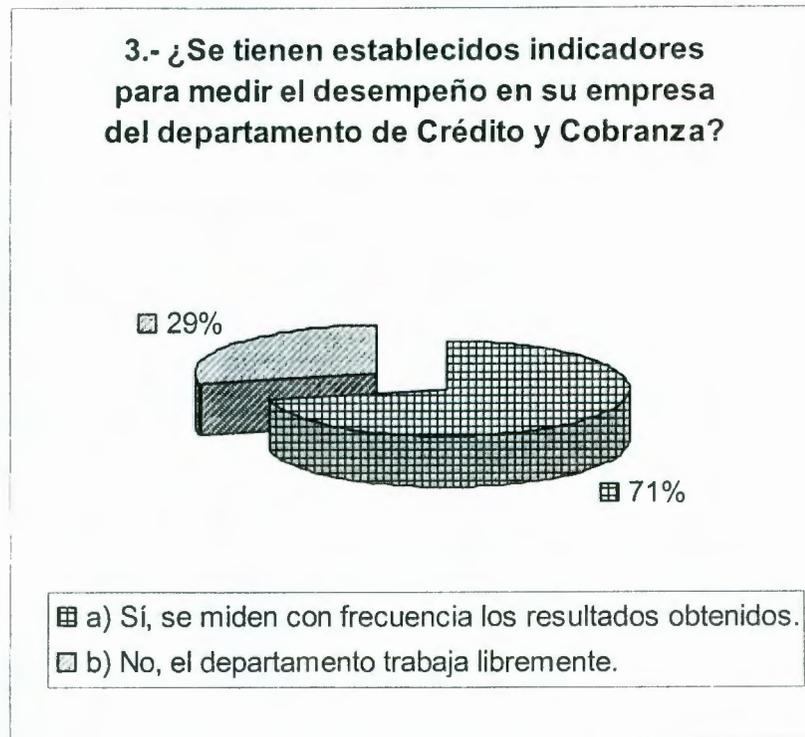
Gráfica 3.25, pregunta 2 a Gerentes Generales.



La mayoría de los Gerentes Generales concordó que los departamentos relacionados con la función de Crédito y Cobranza, por ejemplo ventas, servicio al cliente, logística, finanzas o embarques, sí están plenamente informados de la política de crédito y cobranzas de la compañía, mientras que el 29% contestó que conocen sólo algunos aspectos y también con el mismo porcentaje que no la conocen.

Pregunta 3:

Gráfica 3.26, pregunta 3 a Gerentes Generales.

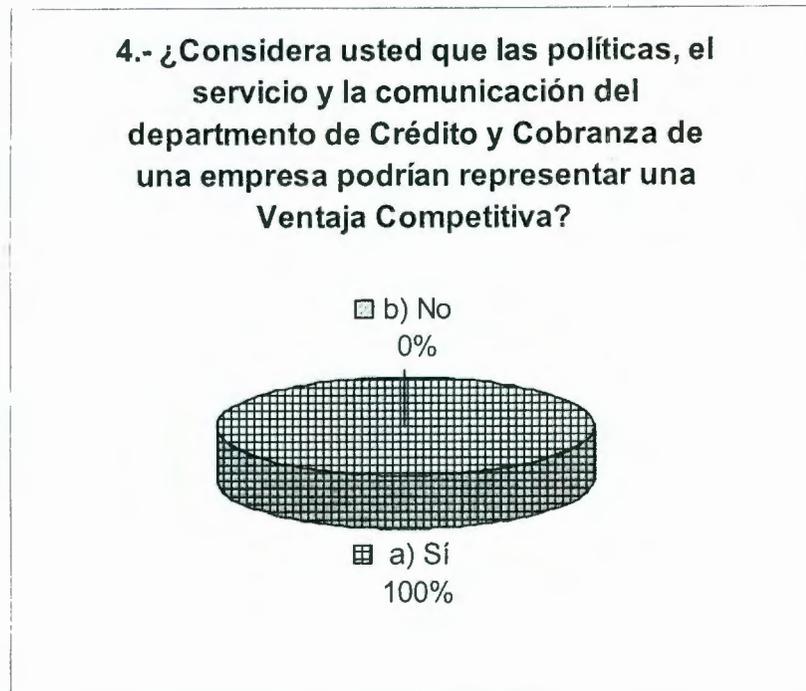


En esta gráfica podemos concluir que la mayor parte de las empresas, o sea una 71% sí está pendiente de los resultados obtenidos por su departamento de Crédito y Cobranza, por lo que cuentan con indicadores para medir su desempeño. Tan sólo el 29% manifestó no tener medidores para sus funciones.

Esto demuestra que en la mayoría de los casos sí se controlan los resultados de este departamento, lo que permite una mejor planeación financiera de la empresa, así como de sus flujos de efectivo.

Pregunta 4

Gráfica 3.27, pregunta 4 a Gerentes Generales.



En esta pregunta se obtuvo mayoría absoluta del 100% de los encuestados, que contestaron de forma afirmativa, ya que consideran que las políticas, el servicio y la comunicación que reciben del departamento de Crédito y Cobranza de una empresa podrían representar una Ventaja Competitiva.

Respecto al por qué, este es un resumen de los comentarios:

- Porque se puede tener información oportuna del tipo de empresa a las que habrá de dirigirse y son muchos los indicadores de información importante; además el manejo sano de la empresa comienza con la recuperación de su cartera.

- El flujo de efectivo incrementa y las cuentas por pagar bajan logrando un buen precio de materias primas haciendo de esto que existan materiales para fabricación y entregar a tiempo al cliente, dando un buen servicio.
- Porque las empresas que no tengan políticas están expuestas a pérdidas financieras y control. Esta política y esta actividad es un factor clave de éxito, su ausencia desequilibra la cadena de valor.
- Porque genera información de la compañía que permite tomar mejores decisiones para lograr sus objetivos.

3.3 Conclusión de la investigación de campo.

El objetivo de la investigación de campo de analizar si las funciones de la Administración de Crédito y Cobranza tienen una repercusión directa en relación con las ventas y representan por tanto una Ventaja Competitiva, se cumplió como lo muestran los resultados de las distintas encuestas de forma satisfactoria, demostrando también que se comprueba la hipótesis consistente en que las funciones de la Administración de Crédito y Cobranza influyen de forma directa en las ventas de las empresas, ya sea a favor o en perjuicio de las mismas.

Uno de los aspectos relevantes que arrojó este estudio, es la variación que tuvieron los puntos de vista de los clientes en comparación con el del personal de Crédito y Cobranza. Así como el hecho de que se le reconoce la importancia a la función de Crédito y Cobranza, sin embargo, no en todas las empresas se tiene formalizada por escrito.

En base a los resultados obtenidos en el estudio de campo y a los comentarios obtenidos por los expertos que contestaron las encuestas, en el siguiente capítulo se elaborará un modelo con propuestas para un funcionamiento adecuado de la función de Crédito y Cobranza en las empresas para que constituya un factor clave para la Ventaja Competitiva.

Como base para las propuestas del siguiente capítulo, se presenta un ejemplo análisis FADO para el departamento de Crédito y Cobranza:

3.4 Análisis FADO para la función de Crédito y Cobranza:

Figura 3.28 Ejemplo de análisis FADO.

<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con una política de Crédito y Cobranza por escrito. 2. Se aplica la norma ISO a las actividades del departamento. 3. Se cuenta con indicadores que permiten medir el desempeño del departamento. 4. Se tienen establecidos procedimientos adecuados para realizar una efectiva labor de cobranza. 5. Las investigaciones de crédito son rápidas y adecuadas. 6. El personal del departamento es capaz, experimentado y motivado. 7. El ambiente de trabajo y cultura organizacional es positivo. 8. Existe un adecuado soporte informático y de comunicaciones. 9. Se tiene una adecuada coordinación con los demás departamentos involucrados. 10. Se brinda un servicio rápido y oportuno. 	<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Claridad en la estrategia comercial. 2. Superioridad a la competencia. 3. Liquidez 4. Estrecha coordinación con Mercadotecnia para atraer a clientes potenciales. 5. Generar mayores ventas. 6. Mantener a los clientes satisfechos.
<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Que no se siga adecuadamente la política de crédito. 2. Que exista un exceso de deudas vencidas. 3. Que las demás áreas involucradas no brinden el suficiente apoyo y/o que la comunicación con las mismas sea deficiente. 	<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Demora en el crecimiento del mercado por fluctuaciones económicas del país. 2. Cambios adversos en las tasas de cambio de divisas y en la política monetaria. 3. Crecimiento del poder de negociación de los clientes.

Fuente: creación propia.

IV PROPUESTA PARA CREAR UNA VENTAJA COMPETITIVA A TRAVÉS DE LA ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA.

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación de campo sobre la Administración de Crédito y Cobranza y de acuerdo a lo expuesto y recomendado por los autores consultados, así como a la experiencia profesional obtenida, se proponen los siguientes puntos con la finalidad de crear un modelo que permita obtener el máximo beneficio de las funciones de la Administración del Crédito y la Cobranza en una empresa logrando con ello una *Ventaja Competitiva* en las Ventas.

Los puntos básicos propuestos para lograr la diferenciación en esta área son:

4.1 Contar con una política de crédito y cobranza preferentemente por escrito.

Si bien una política rígida y estricta para otorgar créditos, da seguridad del retorno, por otra parte, puede hacer que se desaprovechen oportunidades que signifiquen la pérdida o ausencia de clientes permanentes e importantes.

El Gerente de finanzas, el de Crédito, el Consejo (si hubiera) o en su caso el responsable del control de este rubro, tendrá que buscar el equilibrio deseado. Su objetivo, en la Administración de Cuentas por Cobrar, será aquel equilibrio que adaptado a las circunstancias del negocio proporcione un saludable índice de rotación acompañado de un porcentaje razonable de utilidades máximas.

Establecer la evaluación regular del crédito como parte de la política, permitirá que se supervise cualquier cambio en el nivel del riesgo de la cartera, para entonces ajustar la política de crédito y cobranza.

Para que mantenga su importancia y continúe teniendo un impacto positivo en el flujo de liquidez y utilidades, deberá actualizarse rutinariamente en respuesta a los cambios de la economía, a las condiciones de mercado, y al ambiente competitivo.

El sentido que contiene o expresa la misión del departamento será básico para una política funcional del crédito y la cobranza. Debe expresar el objetivo de largo plazo de la política y definir el propósito del departamento de Crédito. Puede también incluir la filosofía del departamento de Crédito, proporcionando las pautas generales para el manejo del riesgo y de la cobranza.

También los objetivos del departamento de Crédito anualmente se deben incluir en la política. Éstos deben ir acordes a las condiciones del mercado actual y futuro, así como a la dirección estratégica de la organización. Deberán ser revisados y actualizados anualmente.

Se deberá informar de la política a los departamentos relacionados con la función de Crédito y Cobranza, al menos en los aspectos importantes.

Se deberá informar a los clientes los aspectos de interés relacionados a las políticas de crédito y cobranza.

Es necesario definir las responsabilidades departamentales y enfocar los recursos. Se deberán elaborar las descripciones de puestos y las responsabilidades del personal del departamento de Crédito y Cobranza, esto hará que la operaciones se den más fluidas, previniendo duplicidad en las funciones, con la finalidad de mejorar la productividad.

4.2 Establecer procedimientos adecuados para realizar una efectiva labor de cobranza.

Dentro de la política se deberá incluir una sección donde se establezca:

- Cuando entrar en contacto con un cliente.
- Como entrar en contacto con un cliente.
- Cuando poner una cuenta en bloqueo del crédito.
- Como resolver conflictos, deducciones, aclaraciones.
- Cuando enviar las cuentas atrasadas a una agencia externa de cobranza.
- Cuando se debe enviar una cuenta incobrable al departamento legal o a su cancelación en el departamento de contabilidad mediante la previsión para cuentas incobrables.

Al cumplir con sus obligaciones el deudor está comprando entre otras cosas: tranquilidad, seguridad, continuidad del servicio, prestigio y/o reducción de costos, por tanto hay que considerar al proceso de pago como un proceso de compra, ya que se compra la atención, el tiempo y la voluntad de los clientes. (<http://www.ejecutivosdecredito.com/servicios/articulos especiales/esp002.cfm>, 6 de Abril de 2005).

Se debe buscar hacer de la labor de cobranza no el cierre de un ciclo, sino el inicio de una nueva venta, es decir, la creación de un vínculo entre el cliente y la empresa.

4.3 Establecer indicadores que permitan medir el desempeño del departamento de Crédito y Cobranza.

Se deberá realizar regularmente el análisis y evaluaciones pertinentes de los resultados con el fin de verificar el desempeño del área y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos previstos, así como aplicar los controles básicos.

Los objetivos y los resultados alcanzados se deberán comunicar regularmente a todo el personal del departamento. Una manera eficaz de supervisar y dar seguimiento a los resultados es el graficar los datos estadísticos del área de Crédito y Cobranza.

Se deberán celebrar los éxitos como grupo, pero también los logros individuales para motivar la iniciativa.

4.4 Una rápida investigación de crédito en los clientes nuevos.

Al tener claramente definido el proceso a seguir en las investigaciones de crédito para los clientes prospectos y dándoles el número exacto de días que llevará el informarles si se les otorga o no un crédito, logrará crear la impresión en el cliente potencial de la eficiencia del departamento y en general de la seriedad de la empresa, es por esto la importancia de que este primer contacto se lleve a cabo de la manera más adecuada y cumpliendo los plazos establecidos para tal fin.

Así mismo es importante que se realice bajo los procesos pertinentes, teniendo los elementos necesarios para tomar la decisión; ya que como lo arrojó el estudio de campo, en su mayoría los clientes manifestaron que en caso de que el proveedor no les otorgue línea de crédito, no compran de contado a ese proveedor, sino por el contrario buscan a un tercero que sí les otorgue una línea de crédito.

También, es importante considerar, que mientras más largo sea el plazo que tarde la investigación de crédito y resolución del mismo, así como los procesos involucrados hasta que quede registrado el primer pedido, es un lapso significativo en que no se realizarán ventas a ese cliente.

4.5 Un adecuado análisis de riesgo, que permita que sea otorgada una línea de crédito funcional y un plazo de crédito adecuado.

Como lo manifestó el estudio de campo, la mayoría de los clientes cuando se les satura la línea de crédito que tienen concertada con un proveedor, buscan colocar el pedido con otro con el que sí tengan línea de crédito disponible, al igual que si se les otorga un plazo menor al requerido, todo ello significa que se perderá la venta. De aquí la importancia de que se otorguen límites de crédito acordes a las necesidades y expectativas de los clientes, con base en los análisis de riesgo realizados y dentro de las políticas de crédito o los objetivos establecidos por la gerencia.

4.6 Un servicio rápido y oportuno.

Para que el cliente esté satisfecho con el servicio recibido, se debe dar respuesta expedita a los requerimientos de información solicitada por el mismo.

También se deben realizar de forma ágil y oportuna las funciones propias del área, tales como la autorización de los pedidos, el trámite de notas de crédito, el registro de los pagos realizados por los clientes en sus estados de cuenta, etc., que a fin de cuentas, repercuten directamente en el servicio otorgado.

Contando con clientes satisfechos con el servicio recibido, se podrá garantizar que ante circunstancias de ofertas de productos y condiciones similares, estas características antes mencionadas darán a la empresa una Ventaja Competitiva.

4.7 Manejar una comunicación conveniente entre las áreas involucradas en la función de Crédito y Cobranza, así como con el cliente.

Dentro de este punto habrá que considerar estos dos aspectos

principalmente:

- La importancia de la calidad y calidez en el servicio. Con el trato amable y respetuoso, y una buena atención creará en la conciencia del cliente una imagen de credibilidad hacia la compañía, generando mayores ventas futuras.
- Tener contacto con los clientes mediante los medios más adecuados, de acuerdo a cada uno de ellos. En el estudio de campo, la mayoría dijo preferir el correo electrónico, seguido por el teléfono, como medios de comunicación; en días y horarios adecuados.

4.8 La norma ISO

Como se analizó en el segundo capítulo, si la empresa se encuentra certificada en la norma ISO, se podrá considerar el incluir algunas de las funciones del departamento de Crédito y Cobranza con el propósito de aprovecharla como una *Ventaja Competitiva*.

4.9 La coordinación con los departamentos involucrados.

Será indispensable que guarde el departamento de Crédito y Cobranza una estrecha relación con el departamento de ventas, compartiendo un enfoque de servicio al cliente adecuado y un correcto soporte informático, entre otras cosas, con el objetivo de atender y conservar a los clientes actuales e identificar a los clientes potenciales.

Ventas:

El vendedor podrá apoyar desde el proceso de la evaluación del crédito de un cliente potencial ya que tiene más contacto personal con él, y conoce las

instalaciones del cliente, así también podrá dar ayuda en la recuperación de saldos vencidos debido a las relaciones personales que guarda con el cliente.

Otro aspecto importante es lograr que el vendedor esté plenamente informado de las políticas de crédito y cobranza, para que pueda ofrecer un buen servicio a los clientes actuales y potenciales, manejando adecuadamente los términos de ventas.

Mercadotecnia:

Independientemente de que en la empresa se cuente con un departamento o persona dedicada a esta función, se debe considerar una estrecha coordinación entre ambas funciones para beneficio de la compañía. Tanto para que Mercadotecnia sepa a qué clientes es más conveniente dirigir sus esfuerzos, como para que el área de Crédito y Cobranza sepa aplicar la Mercadotecnia a sus actividades.

Un ejemplo de esto es el Marketing en las cobranzas, un concepto nuevo que se ha puesto de moda en las áreas crediticias, que indica que el marketing debe ser aplicado en aquellos procesos de cobranzas que quieran ser eficientes y útiles, no solo en el cobro de los créditos otorgados, sino, fundamentalmente, en el acto de fidelización y venta de nuevos productos a la actual base de clientes.

El marketing también puede colaborar en la correcta segmentación de los clientes. Así como en los comunicados que tenga el departamento con los clientes (www.ejecutivosdecredito.com, 14 Abril 2005).

Embarques:

Crédito y Cobranza requerirá del apoyo constante del departamento de embarques cuando existen aclaraciones por alguna entrega y porque deberán

coordinar a los transportistas (si los hubiera) con el fin de que entreguen a tiempo las remisiones de entrega de materiales con los requisitos de firma y/o sello de recibido. Esto repercutirá en los tiempos para el envío de las facturas a revisión con los clientes, y por tanto en la recuperación del dinero del pago.

Servicio al cliente y/o Logística:

La relación principal con esta área será para el seguimiento de los pedidos, también se dará solución a las aclaraciones que pudieran presentarse. De la buena coordinación de ambas áreas depende que se procesen a tiempo los pedidos.

Informática:

El apoyo de los sistemas computacionales es vital para tener al corriente de forma eficiente toda la información que se maneja de los clientes y permite tomar decisiones rápidas en las funciones diarias. El tener un adecuado programa en esta área ahorra tiempo y esfuerzo al personal y el departamento de informática al estar al pendiente del adecuado funcionamiento de los equipos y sistemas, contribuye a la creación de la Ventaja Competitiva.

Calidad:

Por lo general, la solicitud de notas de crédito y el seguimiento de las mismas recae en el departamento de Crédito y Cobranza, que es quien mantiene contacto con las personas encargadas de los pagos en las empresas, que las requieren, por tanto se deberá dar seguimiento oportuno a éstas, solicitando el apoyo de las áreas involucradas, en el caso de faltantes y material dañado por ejemplo, quien ayuda es embarques, y en el caso de devoluciones o rechazos de material por razones de calidad, quien autoriza esta nota de crédito de forma inicial deberá ser precisamente el departamento de Calidad.

Facturación:

La correcta facturación le ahorra muchas aclaraciones y tiempo al departamento de Crédito. Que es, quien al final, le toca dar la cara ante este tipo de situaciones por errores comentados, es por tanto de vital importancia que las facturas y notas de crédito elaboradas estén correctas y con la información suficiente requerida por el cliente.

Contabilidad:

La relación con el departamento de Contabilidad será muy estrecha, ya que todos los registros realizados por el área de Crédito se reflejan contablemente y de la adecuada coordinación de ambas áreas dependerá que la información se encuentre al día para permitir la toma de decisiones a la alta gerencia.

Tesorería:

Este departamento es uno de los principales clientes internos del área de Crédito y Cobranza, de su relación dependerá la programación del flujo de efectivo para los distintos pagos y demás actividades financieras de la empresa.

Por lo general, el personal de Tesorería es quien tiene acceso a los estados de cuentas bancarias, es quien debe proporcionar de forma regular al departamento de Crédito estos estados (al menos una vez al día) para darle seguimiento a los pagos de los clientes.

Por todo lo anterior, se puede afirmar que la Administración del Crédito y la Cobranza es sin duda un factor de *Ventaja Competitiva* en las ventas, ya que puede llegar a representar un gran diferenciador entre la competencia y la empresa, que bien manejado podrá convertirse en una herramienta más de venta.

BIBLIOGRAFÍA

- Ettinger, R.P. y Golieb, D.E. (2003). *Créditos y Cobranzas*. 5a. edición. México, D.F., México: CECSA.
- García-Pelayo, R. (2000). *Larousse diccionario usual*. 8ª. Edición. México, D.F., México: Larousse.
- Hernández Sampieri R., Fernández, C.C. y Baptista, L.P. (1998). *Metodología de la investigación*, 2ª. Edición. México, D.F., México: McGraw-Hill.
- Johnston, M.W. y Marshall W.G. (2004). *Administración de Ventas*. 7a. edición. México, D.F., México: McGraw-Hill.
- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito*. (2003) México, D.F., México: Ediciones Barrera
- Molina, A.V.E. (1982). *Dinámica del crédito y de la cobranza.*, V.1. México, D.F., México: Ediciones de Admón.
- Perdomo M.A. (1996). *Administración Financiera del Capital de Trabajo*. 2ª. Edición. México, D.F., México: Ecafsa.
- Perdomo, M.A. (1998). *Elementos básicos de Administración Financiera*. 7ª. Edición. México, D.F., México: Ecafsa.
- Porter, M.E. (1999). *Ventaja Competitiva*. México, D.F., México: CECSA.
- Seder, J.W., (1983). *Crédito y Cobranzas, "Credit and Collections"*. México, D.F., México: CECSA.
- Villaseñor, F.E. (1985). *Elementos de administración de crédito y cobranza*. 2ª. Edición. México, D.F., México: Trillas.
- Design a Credit and Collections Policy and Use It* (S.f.). Recuperado el 6 de Abril de 2005. <http://www.abc-amega.com>.
- Monterroso, E. (2003, Febrero). *Normas ISO*. Recuperado el 14 de mayo de 2005, de <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/normasiso.htm>
- Soto, R.F. (S.f.) *Marketing en Cobranzas*. Recuperado el 6 de Abril de 2005., de <http://www.ejecutivosdecredito.com/servicios/articulos especiales/esp002.cfm>

ANEXOS

ANEXO 1.2 Ejemplo de formato de alta de cliente sugerido

ALTA DEL CLIENTE

Fecha: _____

Número de cliente: _____

Datos Generales:

Nombre o razón social: _____

Domicilio: _____

Ciudad: _____ C.P.: _____

Teléfono: _____ Fax: _____

R.F.C.: _____ Correo Electrónico: _____

Dirección electrónica: _____

Datos de embarque:

Dirección de embarque: _____

Ciudad: _____ C.P.: _____

Teléfono: _____ Fax: _____

Giro del negocio: _____

Nombre del Gerente General: _____

Nombre del comprador que nos atiende: _____

Vendedor que atiende: _____ Clave: _____

Condiciones de pago: _____ % IVA: _____

Contacto para pagos: _____ Moneda: _____

Crédito:

Límite autorizado de crédito: _____

Plazo de crédito: _____ Garantía: _____

Observaciones: _____

Director de Ventas

Director de Crédito y Cobranza

ANEXO 1.3 Formato sugerido de pagaré.

PAGARÉ

Debo y pagaré incondicionalmente a la orden de EMPRESA X. S.A. de C.V., el día ___ de, ___ del 2005 la cantidad de: ___ (Monto en números y letras) La cantidad adeudada causará intereses moratorios, diario desde su vencimiento hasta su total y completo pago, a una tasa mensual de interés del ___ % (por ciento).

El suscriptor deberá efectuar el pago conforme a este título de crédito, sin deducción alguna por concepto de cualquier impuesto que este cause o llegara a causar en el futuro.

El suscriptor deberá efectuar los pagos a que hace mérito este pagaré en la ciudad de Querétaro, Querétaro, México, precisamente en el domicilio de EMPRESA X, S.A. DE C.V. ubicado en: _____, Querétaro, Querétaro.

Para todo lo referente a este título de crédito, el (los) suscriptor (es) se somete (n) expresamente a los tribunales competentes en las ciudades de Querétaro, Querétaro y Monterrey, Nuevo León; México, a elección de la parte que haga exigible este título de crédito, renunciando a cualquier fuero que les pudiera corresponder en razón de sus domicilios presentes o futuros.

El presente pagaré se firma en la ciudad de: Querétaro, Qro. México, a los ___ días del mes de _____ de _____.

SUSCRIPTOR

AVAL

NOMBRE DEL CLIENTE
Domicilio y teléfono

NOMBRE DEL AVAL
Domicilio y teléfono.

ANEXO 1.4 Formato sugerido de recibo de pagaré.

Querétaro, Qro. a ___ de ___ de 2005

Recibimos de: _____ (Nombre del cliente) Pagaré
por _____ (Monto del pagaré) Firmado por el representante legal
y avalado por _____ (Nombre del aval) en lo personal. Dicho pagaré se
otorga en garantía de la línea de crédito que se asignó a: _____ (Nombre del
cliente) y se ejercerá en caso de incumplimiento de las
condiciones de pago acordadas (30 días fecha factura.)

R e c i b i

(Nombre y puesto)

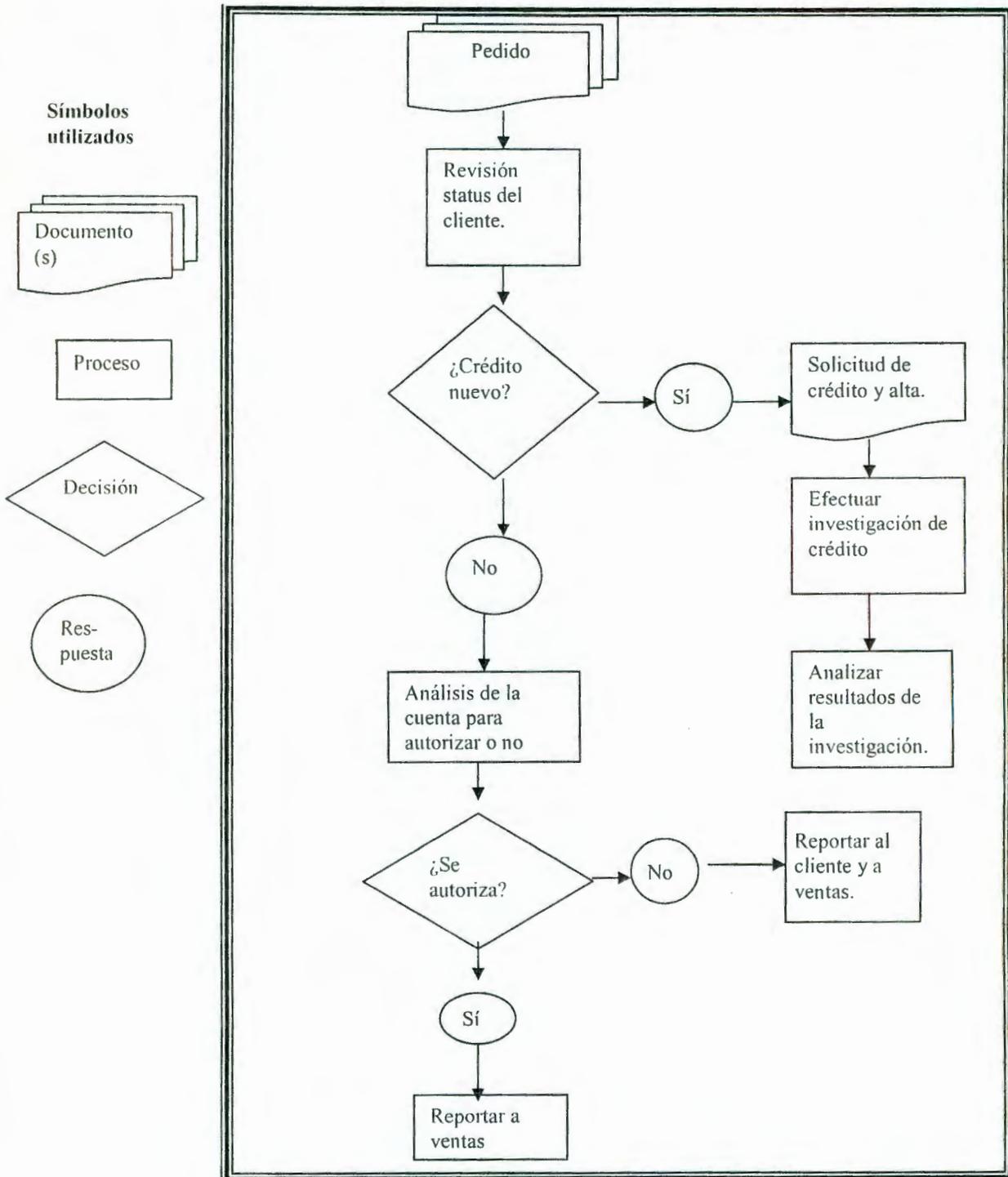
c.c.p. Expediente

ANEXO 1.5 Ejemplo de reporte de Antigüedad de saldos.

EMPRESA X, S.A. DE C.V.									
REPORTE DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS AL 25 DE JULIO DE 2005.									
CLIENTE	TOTAL		CORRIENTE	MONTO VENCIDO SOBRE EL PLAZO					TOTAL VENC
				0-15 DIAS	16 a 30 DIAS	31-60 DIAS	61-90 DIAS	+100 DIAS	
CLIENTE 1, S.A. DE C.V.	1,157,408	MN	859,564	45,158	252,686	0	0	0	297,844
CLIENTE 2, S.A. DE C.V.	1,022,976	MN	596,910	169,925	128,642	81,895	35,003	10,601	426,066
CLIENTE 3, S.A. DE C.V.	710,850	MN	491,270	219,580	0	0	0	0	219,580
CLIENTE 4, S.A. DE C.V.	630,149	MN	421,068	209,081	0	0	0	0	209,081
CLIENTE 5, S.A. DE C.V.	119,813	MN	0	0	0	119,813	0	0	119,813
CLIENTE 6, S.A. DE C.V.	117,779	MN	0	0	0	35,889	16,600	65,290	117,779
CLIENTE 7, S.A. DE C.V.	96,374	MN	0	0	0	0	0	96,374	96,374
CLIENTE 8, S.A. DE C.V.	80,584	MN	80,584	0	0	0	0	0	0
CLIENTE 9, S.A. DE C.V.	15,000	MN	0	0	0	0	0	15,000	15,000
CLIENTE 10, S.A. DE C.V.	12,500	MN	12,500	0	0	0	0	0	0
TOTAL MN	3,963,433.15		2,461,895.66	643,744.39	381,328.08	237,597.03	51,603.00	187,265.00	1,501,537.50
	100%		62.1%	16.2%	9.6%	6%	1.3%	4.7%	37.9%
Razón de días cartera por promedio:									
			2,461,895.66	VENTAS DEL MES (CORRIENTE)					
			3,963,433.15	TOTAL CUENTAS POR COBRAR					
			30.00	DIAS DEL PERIODO					
			48.30	DIAS CARTERA					

Fuente: Elaboración propia, con datos ficticios.

ANEXO 1.6 Diagrama sugerido del proceso de trámite de pedidos y autorización de créditos.



Fuente: Creación propia, adaptada de (Villaseñor, 1985, p.118)

ANEXO 3.1 Cuestionario a clientes

CUESTIONARIO A CLIENTES

Objetivo: Conocer su opinión respecto al factor de Ventaja Competitiva que pudiera tener la Administración de Crédito y Cobranza para una empresa. La información que usted nos proporcione será manejada con absoluta discreción.

Se agradecerá que indique para cada pregunta la mejor alternativa desde su punto de vista.

1. Si usted solicita crédito a una empresa y ésta no se lo concede, generalmente :

- a) Decide comprar de contado a ese proveedor.
- b) Busca otro proveedor que sí le otorgue una línea de crédito.

2. Si determinado proveedor le ofrece una línea de crédito menor a la que usted necesita:

- a) Los pedidos que ya no alcancen dentro de la línea de crédito los paga de contado a ese proveedor.
- b) Coloca los pedidos con otro proveedor con el que sí tenga línea de crédito disponible.

3. Si un proveedor le ofrece un plazo de crédito menor al que usted necesita, ¿Qué hace usted?:

- a) Hace lo posible por hacer sus pagos dentro del plazo otorgado.
- b) Busca otro proveedor que le otorgue un plazo mayor.
- c) En ocasiones llega a tener atrasos en los pagos a ese proveedor.

4. Si su proveedor tiene políticas de crédito muy estrictas y le bloquea a usted sus pedidos por existir saldo vencido o porque la línea de crédito no alcanza. ¿Cuál es su reacción?

- a) Cancela los pedidos con ese proveedor y los coloca con otro que sí se los procese.
- b) Paga lo vencido para que le puedan tramitar sus pedidos, o incluso adelantado, si el problema es el límite del crédito.
- c) Se celebran convenios para garantizar que no exista esta situación.
- d) Otra: _____

ANEXO 3.1 Cuestionario a clientes –Continuación-

5. ¿Tiene establecidas fechas de pago fijas para sus pagos a proveedores?

- a) Sí
 b) No

¿Por qué?: _____

6. ¿Por cuál medio le es más cómodo tener contacto con el personal de Crédito y Cobranza de sus proveedores?

- a) Por teléfono
 b) Por correo electrónico
 c) Por fax
 d) Por correo
 e) Personalmente
 f) Otro _____

7. ¿Le han informado sus proveedores los aspectos de interés para su compañía de la política de crédito y cobranza que tienen?

- a) La mayoría de los proveedores sí
 b) Sólo algunos
 c) Ninguno

8. ¿Considera que las políticas, el servicio y la comunicación que usted recibe del departamento de Crédito y Cobranza de una empresa podrían representar una Ventaja Competitiva?

- a) Sí
 b) No

¿Por qué? _____

Otros comentarios: _____

ANEXO 3.2 Cuestionario a Gerentes y Personal de Crédito y Cobranza

CUESTIONARIO A GERENTES Y PERSONAL DE CRÉDITO Y COBRANZA

Objetivo: Conocer su opinión respecto al factor de Ventaja Competitiva que pudiera tener la Administración de Crédito y Cobranza para una empresa. La información que usted nos proporcione será manejada con absoluta discreción.

Se agradecerá que indique para cada pregunta la mejor alternativa desde su punto de vista.

1. Si un cliente le solicita crédito a su empresa y por alguna razón no es concedido, el cliente:

- a) Le compra de contado.
- b) No hace compras

2. Si un cliente le solicita crédito a su empresa y sólo se le ofrece un monto de línea de crédito menor a la que solicitó y ésta no puede incrementarse, el cliente:

- a) Le paga de contado los pedidos que ya no alcancen dentro de la línea de crédito.
- b) Supone usted que coloca los pedidos con otro proveedor con el que sí tenga línea de crédito disponible.

3. Si un cliente le solicita crédito a su empresa y se le ofrece un plazo de crédito menor al que solicitó, el cliente:

- a) Hace lo posible por hacer sus pagos dentro del plazo otorgado.
- b) Cree usted que busca otro proveedor que le otorgue un plazo mayor.
- c) En ocasiones tiene atrasos en los pagos.

4. Si por políticas de crédito debe bloquear la cuenta a un cliente por existir saldo vencido o porque la línea de crédito no alcanza. ¿Cuál es la reacción del cliente?

- a) Cancela los pedidos excedentes
- b) Paga lo vencido para que le puedan tramitar sus pedidos, e incluso adelantado.
- c) Se celebran convenios para garantizar que no exista esta situación.
- d) Otra: _____

**ANEXO 3.2 Cuestionario a Gerentes y Personal de Crédito y Cobranza
-Continuación-**

5. ¿Tienen sus clientes establecidas fechas fijas para sus pagos?

- a) La mayoría de los clientes sí.
- b) Sólo algunos clientes.
- c) Ninguno

6. ¿Por qué medio (s) principalmente tiene contacto el personal de Crédito y Cobranza con los clientes?

- a) Por teléfono
- b) Por correo electrónico
- c) Por fax
- d) Por correo
- e) Personalmente
- f) Otro _____

7. ¿Le ha informado usted a sus clientes los aspectos de interés para ellos de la política de crédito y cobranza que tienen?

- a) A la mayoría de los clientes sí.
- b) Sólo a algunos
- c) A ninguno
- d) No existe una política de crédito y cobranza

8. ¿Considera que las políticas, el servicio y la comunicación del departamento de Crédito y Cobranza de una empresa podrían representar una Ventaja Competitiva?

- a) Sí
- b) No

¿Por qué? _____

Otros comentarios: _____

ANEXO 3.3 Cuestionario Vendedores

CUESTIONARIO A VENDEDORES

Objetivo: Conocer su opinión respecto al factor de Ventaja Competitiva que pudiera tener la Administración de Crédito y Cobranza para una empresa. La información que usted nos proporcione será manejada con absoluta discreción.

Se agradecerá que indique para cada pregunta la mejor alternativa desde su punto de vista.

1. Si un cliente le solicita crédito a su empresa y por alguna razón no es concedido, el cliente generalmente:

- a) Le compra de contado.
 b) No hace compras y busca otro proveedor que sí le otorgue una línea de crédito.

2. Si un cliente le solicita crédito a su empresa y sólo se le ofrece una línea de crédito menor a la que solicitó y ésta no puede incrementarse, el cliente:

- a) Le paga de contado los pedidos que ya no alcancen dentro de la línea de crédito.
 b) Coloca los pedidos con otro proveedor con el que sí tenga línea de crédito disponible.

3. Si un cliente le solicita crédito a su empresa y se le ofrece un plazo de crédito menor al que solicitó, el cliente:

- a) Hace lo posible por hacer sus pagos dentro del plazo otorgado.
 b) Busca otro proveedor que le otorgue un plazo mayor.
 c) En ocasiones tiene atrasos en los pagos.

4. Si por políticas de crédito se bloquean sus pedidos a un cliente ya sea por que tiene saldo vencido o porque la línea de crédito no alcanza. ¿Cuál es la reacción del cliente?

- a) Cancela los pedidos y los coloca con otro proveedor que sí se los procese.
 b) Paga lo vencido para que le puedan tramitar sus pedidos, o incluso adelantado, si el problema es el límite del crédito.
 c) Otra: _____

ANEXO 3.3 Cuestionario Vendedores –Continuación-

5. ¿Conoce usted la política de crédito y cobranza que tiene su empresa?

- a) Sí la conozco
- b) Sólo algunos puntos
- c) No la conozco
- d) No hay política de crédito y cobranza

6. ¿Le ha informado usted a sus clientes los aspectos de interés para ellos de la política de crédito y cobranza que tienen?

- a) A la mayoría de los clientes sí
- b) Sólo a algunos
- c) A ninguno

7. ¿Considera que las políticas, el servicio y la comunicación del departamento de Crédito y Cobranza de una empresa podrían representar una Ventaja Competitiva?

- a) Sí
- b) No

¿Por qué? _____

Otros comentarios: _____

ANEXO 3.4 Cuestionario a Gerentes Generales

CUESTIONARIO A GERENTES GENERALES

Objetivo: Conocer su opinión respecto al aspecto de Ventaja Competitiva que pudiera tener la Administración de Crédito y Cobranza para una empresa. La información que usted nos proporcione será manejada con absoluta discreción.

Agradeceré que nos indique para cada pregunta la mejor alternativa desde su punto de vista.

1. **¿Se tiene establecida en su empresa una política de crédito y cobranza?**

- a) Sí
- b) Se siguen políticas pero no se tienen por escrito
- c) No existe política de crédito y cobranza

2. **¿Están informados de la política de crédito y cobranza de la empresa, los departamentos relacionados con la función de Crédito y Cobranza, por ejemplo ventas, servicio al cliente, logística, finanzas, embarques?**

- a) Sí, están plenamente informados
- b) Conocen sólo algunos aspectos
- c) No conocen la política de crédito y cobranza

3. **¿Se tienen establecidos indicadores para medir el desempeño en su empresa del departamento de Crédito y Cobranza?**

- a) Sí, se miden los resultados obtenidos
- b) No, trabajan libremente

4. **¿Considera que las políticas, el servicio y la comunicación del departamento de Crédito y Cobranza de una empresa podrían representar una Ventaja Competitiva?**

- a) Sí
- b) No

¿Por qué? _____

Otros comentarios: _____