

301802
24
29



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

Con estudios incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México

REORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE Cuentas por Cobrar en una Compañía de Productos de Consumo Popular

Seminario de Investigación

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a :

RAMON GUZMAN RAZO

México, D. F.

FALLA DE ORIGEN

1988



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	1
METODOLOGIA	2
CAPITULO I	
DESARROLLO HISTORICO DEL CREDITO Y LA ADMINISTRACION	
A) BOSQUEJO DE LA HISTORIA DEL CREDITO	4
DIFERENTES TIPOS DE CREDITO	10
B) GENERALIDADES DE ADMINISTRACION	11
1. TEORIA CLASICA	12
2. TEORIA NEOCLASICA	13
3. TEORIA MODERNA	14
CAPITULO II	
LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE CUENTAS POR COBRAR	
A) DEFINICION DE ORGANIZACION Y SUS CONCEPTOS GENERALES	17
B) ORGANIZACION INTERNA DE CUENTAS POR COBRAR	22
C) CUENTAS POR COBRAR Y SU RELACION CON OTROS DEPARTAMENTOS	23
CAPITULO III	
POLITICAS DE CUENTAS POR COBRAR Y FUNCIONAMIENTO DEL AREA	
A) POLITICAS Y SU REGLAMENTACION EN CUENTAS POR COBRAR	29
B) FUNCIONES DEL AREA DE CUENTAS POR COBRAR	33

CAPITULO IV

REORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE CUENTAS POR
COBRAR

A) REORGANIZACION DE CUENTAS POR COBRAR	44
B) CASO PRACTICO	45
1. SITUACION ACTUAL DE CUENTAS POR COBRAR	45
2. DISEÑO CONCEPTUAL DE UNA REORGANIZACION ADMINISTRATIVA	47
a) GENERALIDADES	48
b) PROCEDIMIENTOS	50
c) FORMAS	58
d) CUADROS DE INFORMACION	70
CONCLUSIONES	72
ANEXOS	75
BIBLIOGRAFIA	98

Objetivo:

Establecer cuáles son los problemas más repetitivos para dar una solución a los mismos.

Análisis de Respuestas

Analizando las diferentes contestaciones ya enmarcadas en el capítulo IV y como se muestra en la gráfica (ver Anexo "Y", pág. 97), capitalizando un marco de referencia para dar solución a los problemas más comunes.

INTRODUCCION

Mi experiencia en el manejo de cuentas por cobrar en empresas de productos de consumo popular me motivó a desarrollar el presente trabajo de Seminario de Investigación, enfocado a una reorganización administrativa por cambio de sistema manual o de registro directo a uno auxiliado en procesamiento electrónico de datos.

Este trabajo contiene un repaso general del desarrollo - histórico del crédito, haciendo un análisis de las contribuciones de los diversos pueblos a esa materia. De manera breve se habla de la evolución del crédito en la Edad Media, en la Edad Contemporánea y en los tiempos modernos. Así también, se mencionan y resumen los diversos tipos de créditos y el desarrollo histórico de la administración, con sus diversas acepciones.

Posteriormente, se estudian los organigramas y los tipos de organización, subrayando lo referente a la organización interna del departamento de cuentas por cobrar y su relación con otras áreas de la empresa, introduciéndonos en el funcionamiento interno del departamento de cuentas por cobrar y los principios adecuados en la implantación de políticas que coadyuven a los objetivos de la empresa.

Por último, el presente trabajo habla específicamente de la reorganización administrativa de cuentas por cobrar como consecuencia de un cambio de sistema manual o de registro directo a uno mecanizado en base de datos. Este último, basado en objetivos, políticas, organigramas, procedimientos, formatos y cuadernos de información con el propósito de proporcionar al departamento un funcionamiento óptimo en el cumplimiento de los objetivos particulares del área y generales de la empresa.

M E T O D O L O G I A

METODOLOGIA

La metodología seguida en el presente estudio se deriva de la necesidad de una reorganización administrativa por -- cambio de sistema manual a en base de datos, mi experiencia de 9 años en el manejo de la cartera y mis conocimientos adquiridos en mi desarrollo profesional, fueron fundamentales para la elaboración del presente estudio.

Muestra

Se tomaron 10 empresas como muestra del universo, las - cuales ya habían sufrido cambios similares, para lograr un - marco común de referencia en compañías de productos de consumo popular.

- 1.- Colgate Palmolive, S.A. de C.V.
- 2.- Anderson Clayton, S.A. de C.V.
- 3.- Nestlé, S.A. de C.V.
- 4.- Organización Pando, S.A. de C.V.
- 5.- Galletas y Pastas, S.A. de C.V.
- 6.- General Foods de México, S.A. de C.V.
- 7.- Herdez, S.A. de C.V.
- 8.- Jugos del Valle, S.A. de C.V.
- 9.- Lance, S.A. de C.V.
- 10.- Productos San Cristóbal, S.A. de C. V.

Cuestionario

Se utilizó una sola pregunta: ¿Cuáles son los problemas más comunes en cuentas por cobrar por un cambio de sistema manual a mecanizado?.

CAPITULO I

DESARROLLO HISTORICO DEL CREDITO Y LA ADMINISTRACION

A) BOSQUEJO DE LA HISTORIA DEL CREDITO

El crédito va ligado siempre al comercio y lo primero es una costumbre mercantil y se establece en instituciones jurídicas, que son las que permiten un mejor estudio histórico.

Daremos un recorrido a las instituciones jurídicas que existían en la antigüedad, particularmente en Egipto, Babilonia y las civilizaciones cretense, fenicia, israelita, griega y romana. Pasaremos al desarrollo del derecho mercantil en la Edad Media y la Edad Moderna, considerando la importancia que tuvo Estados Unidos de Norteamérica para la evolución del crédito en la Epoca Contemporánea.

Egipto

Con una sólida agricultura, desarrollaron arte, industria y comercio, éste incluso de carácter internacional utilizando el río Nilo, como también las caravanas de camellos para su traslado.

En el siglo XXVII a. C. se constituyeron los primeros almacenes de grano, regulando así la distribución en épocas de escasez. En su burocracia existían ya tenedores de libros y recaudadores de impuestos.

Babilonia

Es famoso el Código de Hammurabi. Escrito por el rey de este mismo nombre, que gobernó por 40 años en el siglo XVII-a. C., se encontró grabado en una columna de piedra negra en 1901, por J. Morgan, en la población de Susa, Irán, que corresponde a la antigua Persia. Dicha columna se encuentra actualmente en el Museo de Louvre, París.

Contiene un preámbulo, 282 secciones y un epílogo, relacionado con la propiedad personal, inmobiliaria, comercio negocial, trabajo, familia y delitos. Se ha encontrado correspondencia del rey Hammurabi con sus gobernadores provinciales, referente a temas tales como: agricultura, navegación, comercio e impuestos.

Creta

En los años 2000 a. C. fue una civilización de comerciantes muy rica. Los micenos ya tenían catalogados los oficios de alfareros, panaderos, joyeros, perfumeros, carpinteros, sastres y albañiles. Aunque no hay constancia de transacciones crediticias, es de suponer que su comercio activo, en todo el Mediterráneo Oriental, requería tal tipo de operaciones, así como instituciones jurídicas que las regulaban.

Fenicia

Creadores del alfabeto, de un emporio comercial en todo el Mediterráneo, con duración hasta el año 300 a. C., los fenicios producían y exportaban textiles, púrpura, papiro e importaban otros bienes, en un práctico sistema de tráfico. -- No se tienen indicios de disposiciones jurídicas concretas, pero se observa que tenían necesidad de un sistema jurídico que regulara sus operaciones comerciales.

Sí se conocen disposiciones para proteger a los deudores frente a exigencias injustas de los acreedores, como el caso de Babilonia.

Israel

En la Biblia se encuentran los siguientes párrafos relacionados con la materia que se examina, los cuales se citan textualmente:

"Si prestaras dinero al necesitado de mi pueblo, a un pobre que mora contigo, no le has de apremiar con un exactor ni oprimirle con osura".¹

"Si recibieras de tu prójimo su vestido-en prenda, se lo devolverás antes de ponerse el sol".²

Lo anterior demuestra que existían entre los israelitas-poco tiempo después de haberse salido de Egipto, donde tal vez lo aprendieron, el préstamo con interés y garantía prendaria, dos operaciones típicas de crédito.

Grecia

En Atenas, en el siglo VIII a. C., se sabe que los pequeños agricultores hipotecaban sus tierras y que al no pagar - sus deudas a sus acreedores, los nobles las adquirían. Existían, como en casi todas las civilizaciones antiguas, préstamos con garantía personal, que convertían al beneficiario en esclavo del acreedor. Esto se conoce por las obras de Hesíodo.

En el año 621 a. C., Draco fue comisionado por los atenienses para hacer leyes que procurasen mejorar la suerte de los deudores, pero las disposiciones que dictó fueron tan duras, que aún hoy en día se usa la palabra "draconiano" para expresar drasticidad. Después de ellas el pueblo ateniense seguía pidiendo a sus autoridades la cancelación de deudas, la liberación de esclavos y la redistribución de la tierra.

¹ Citado por Francisco H. Mosti en La administración de crédito y las cobranzas. México, Litográfica Senefelder, 1978.

² Idem.

En el año 594 a. C., Solón fue más liberalista, permitiendo que los esclavos por deudas recuperasen su libertad y prohibiendo en adelante que los solicitantes de crédito ofrecieran en garantía su propia persona.

Como en todas las civilizaciones mediterráneas, también entre los griegos su comercio e industria fue muy importante.

Su decadencia en el siglo II a. C. fue principalmente -- causada por la pobreza reinante, que determinó una nueva concentración de la tierra en manos de los ricos, por la imposibilidad de los deudores de pagar sus compromisos.

Roma

Es el estado que más desarrollo tuvo en todos los aspectos, pues desarrollaron una completa legislación sobre derechos de crédito y obligaciones, según se consideran del lado del acreedor (crédito), al lado del deudor (obligaciones), -- lo que constituye un fondo jurídico común, aplicable a todos los pueblos, cuyos legisladores han aceptado en sus elementos esenciales, tal y como los romanos lo habían concebido.

Tuvieron contrato de crédito, como el préstamo a corto -- plazo, con posibilidades de pactar intereses; también conocieron el préstamo gratuito del depósito de bienes y dinero, la prenda y la fianza, ambas para asegurar el crédito, la -- venta con pagos del precio en dinero y, por lo tanto, distintas al trueque. Facilitó las transacciones tan difíciles en otras épocas y lugares.

Como regla general precisaban que en todos los casos de incumplimiento de una obligación, el deudor debía pagar intereses al tipo legal y se permitían también pactar penas especiales para el caso de incumplimiento de las obligaciones.

También regularon los fideicomisos, primero sólo insti--

tuibles por herencia, pero más tarde permitidos en vida del fideicomitante. Un antecedente del régimen de quiebras es el "Bonorio Venditio" o venta de bloques de todos los bienes de un deudor insolvente en beneficio de sus acreedores.

Lógicamente contaban con un derecho procesal y una adecuada obligación jurídica de todas las leyes; había medidas de a premio, embargos y castigos para los morosos.

Edad Media

El Derecho Mercantil Moderno, no obstante todos los antecedentes romanos, se originó sin embargo, por costumbres mercantiles nacidas en el seno de los gremios y corporaciones de la Edad Media, así como por las decisiones de los consulados, que eran los tribunales mercantiles de la época.

Implantaron reglas sobre el Derecho Mercantil Marítimo y el Derecho Mercantil Terrestre. Las primeras reglamentaciones de esas normas fueron:

Capitulac Nauticum, de Venecia
 Tabla Amalfitana, de Amalfi
 Roolos de Olerón, de Francia
 Leyes de Nisbyn, de Inglaterra
 Costumbres de Tortosa, de Francia
 Consulado del Mar, de España³

Epoca Moderna

Al formarse después de la Edad Media los grandes estados surgen también las primeras leyes mercantiles de la época mo

³ Mosti, Francisco H. Obra citada.

derna, como son:

La ordenanza francesa de 1673 y 1681

La ordenanza española de Bilbao, de 1459, 1560, 1737; de Burgos, en 1538, y Sevilla, en 1554

La ordenanza Hanseática

En Francia se desarrolló el primer código de comercio en 1808; después hicieron lo mismo los españoles, en 1829, y -- los alemanes, en 1861.

Epoca Contemporánea

Nos referimos esencialmente a lo que aconteció en Estados Unidos de Norteamérica, debido a las aportaciones que hicieron para la evolución del crédito.

En la colonización, los comerciantes compraban bienes a crédito, que por la distancia éstos eran a un año, existiendo poca moneda circulante, se comenzó a emitir papel moneda.

Durante la guerra de independencia, para financiarla tuvieron que pedir dinero prestado, teniendo como garantía los bienes ya confiscados a los ingleses, pero sus pagos fueron muy irregulares, lo cual propició a no aceptar el papel moneda y la cancelación de sus créditos.

En 1862, durante la guerra civil, el incremento de los deudores morosos fue notorio, trayendo consigo la implantación de un papel moneda y moneda circulante único y no que cada banco emitiera su propia moneda. En el siglo XIX, durante la conquista del Oeste, se propició un aumento en el crédito, teniendo más facilidades el deudor para cubrir sus obligaciones con su acreedor; por lo tanto, más riesgosa para el acreedor, lo que motivó que en 1841, en Nueva York, se formara la primera agencia investigadora de crédito por Le--

nnis Tappan, que posteriormente pasaría a ser la internacio-
nalmente conocida Dun and Bradstreet. A fines del siglo XIX-
se crea la National Association of Credit Management (Asocia-
ción Nacional de la Administración del Crédito), colaborando
para el desarrollo del crédito, e implantando sanas medidas -
comerciales; la expansión y aceleración de la industria y el-
comercio, motivó la especialización crediticia.

Los bancos y financieras motivaron el uso productivo de -
sus fondos, así como el crédito al consumidor, lo que permiti-
ó un mejor desarrollo de la producción y una distribución -
masiva de bienes y servicios.

DIFERENTES TIPOS DE CREDITO

¿Qué es crédito?

Crédito es la "obligación de pagar dinero en el futuro en-
devoluciones de dinero o bienes recibidos en el presente."⁴

Para un mejor entendimiento, clasificaré el crédito desde
el punto de vista de su utilización:

a) Crédito bancario. Es el que se les proporciona a las-
empresas por bancos o instituciones financieras, ya sea a cor-
to, mediano o largo plazo.

b) Crédito de inversión. Normalmente se prevé mediante -
la compra de bonos por individuos, empresas aseguradoras, ban-
cos y otras financieras.

c) Crédito comercial o industrial. Es el que se otorga a
personas físicas o personas morales en las fases de distribu-
ción, antes de llegar al consumidor final.

⁴ Mosti, Francisco H. Obra citada, p. 13.

d) Crédito al consumidor. Es el que otorgan los bancos o instituciones financieras a individuos en forma de préstamo en dinero, y una derivación son las tarjetas de crédito bancarias, así como los créditos otorgados por establecimientos comerciales a personas físicas.

e) Crédito gubernamental. Los gobiernos federal, estatales y municipales, para poder financiar sus actividades, obtienen créditos mediante la venta al público de bonos, los cuales pueden ser colocados para objetivos específicos, que pueden ser: construcción de escuelas, carreteras, etcétera, u objetivos generales, como son aumentar los ingresos del fisco.

B) GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION

La historia de la administración como técnica, ciencia o arte, dependiendo del punto de vista de diversos autores, no tiene gran antigüedad; sin embargo, el hombre ha requerido administrar el mundo que lo rodea, ya sea de su misma calidad humana, vegetal, animal o mineral.

Digo que se ha necesitado administrar debido a que de una forma directa ha requerido satisfacer necesidades propias o ajenas, que en cierta medida se ha visto en la necesidad de conservar lo conseguido.

Dividiré a la administración en tres teorías que influyeron en forma determinante en la evolución de la misma.

Primeramente, la teoría clásica, representada por Frederick W. Taylor (1856-1915) y Henry Fayol (1841-1925). A este último se le considera el padre de la administración.

La teoría neoclásica, iniciada a partir de los experimentos del sociólogo Elton Mayo (1880-1949).

Finalmente, la teoría moderna, en la que existe una gran gama de definiciones, las cuales enunciaré y daré mi punto -

de vista, qué es administración.

1. TEORIA CLASICA

Normalmente se fragmenta en dos partes, una que se conoce como la administración científica, cuyo claro exponente es F. Taylor, y por el otro lado se tiene la organización administrativa, cuyo precursor es H. Fayol, el hombre que inició una nueva era.

a) Administración científica

Fue fundada por F. Taylor, pero tuvo colaboradores que cooperaron ampliamente al desarrollo de esa teoría en forma práctica, como Henry Ford, quien instituyó la producción en cadena.

La administración científica tiene como principio al "hombre económico", cuya definición es el individuo cuyo objetivo es vivir mejor, y la forma de hacerlo es ganando más dinero.

F. Taylor, que laboraba en una empresa de materiales para construcción, observó las actividades desempeñadas por los obreros y empleados y se percató de que en realidad había un desperdicio notable de tiempo y esfuerzo, por hacer sus actividades en forma desordenada. Taylor estudió minuciosamente las actividades propias de cada obrero y empleado y definió como conclusión, específicamente, cómo se debería realizar la tarea de cada trabajador. Esto trajo como consecuencia un ahorro considerable de tiempo y esfuerzo, y como el salario se componía de trabajo a destajo, empezó a aumentar la producción y, por lo tanto, los trabajadores ganaban más dinero y, según los clásicos, eran más felices.

b) Organización administrativa

H. Fayol, encauzador de la teoría de la organización administrativa, el cual la plantea como un todo donde se pueden separar sus partes y analizarlas independientemente una de la otra, y son:

Previsión: Actividades que van encaminadas a predecir lo que sucederá en el medio donde se desarrolla la empresa, fijación de objetivos y análisis de los elementos con que se cuenta en esos momentos.

Organización: Son las estructuras técnicas de relación que se dan en el seno de las empresas entre jerarquías, funciones y obligaciones.

Comando y coordinación: Se refiere a las teorías propiamente ejecutivas, como son: la teoría de las decisiones, la revisión de programas, trato directo con el personal, etcétera.

Control: Está encaminado a comparar lo logrado contra lo planeado, trayendo como consecuencia la corrección de métodos y procedimientos e, incluso, de objetivos.

2. TEORIA NEOCLASICA

Su iniciador, Elton Mayo, invitado por una empresa de aparatos electrónicos para realizar un experimento que estaba encaminado a medir la influencia que el ambiente físico de trabajo tenía en la productividad, fundó esta teoría.

La investigación consistía en tomar un grupo piloto de -

trabajadores como muestra para someterlos a diversas variantes, como eran la temperatura, humedad, luz, calor, posición de trabajo. Con esto se pretendía delinear un esquema óptimo para un ambiente físico productivo.

Pero se encontraron resultados inconclusos, ya que en las investigaciones realizadas se vio un aumento en la productividad si la intensidad de la luz aumentaba, pero si bajaba la intensidad de la luz, la producción también aumentaba.

Al no tener respuesta lógica de lo acontecido, Mayo procedió a preguntar a los trabajadores del grupo piloto, los cuales contestaron que ellos eran un grupo escogido y por lo tanto no podían defraudarlos, ya que tanto se habían preocupado por ellos.

De allí se derivó una nueva variante del juego de la administración, las relaciones humanas, que habían sido olvidadas y cuyo hallazgo demostró que el hombre está ansioso de que se le tome en cuenta y no se le vea como a una máquina más, que forma parte del engranaje de la empresa.

3. TEORIA MODERNA

Se puede decir que es un resumen moderado de las teorías clásica y neoclásica, pero tiene un enfoque diferente, que es el de sistemas. Ve a la organización como un todo e integral individuo como parte indispensable de ella, apoyándose en elementos cuantitativos, entre los que figura el árbol de decisiones, el camino crítico y la investigación de operaciones.

Existe un sinnúmero de autores que define a la administración:

E.F.L. BRECH: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y re

gular en forma eficiente, las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado." 5

HAROLD KOONTZ Y

CIRIL O'DONNELL: "Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar -- los objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes."6

HENRY FAYOL:

"Administrar es prever, organizar, - mandar, coordinar y controlar."7

J. D. MOONEY:

"Es el arte o técnica de dirigir e - inspirar a los demás, con base a un profundo y claro conocimiento de la naturaleza."8

PETERSON Y

PLOWMAN:

"Una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan -- los propósitos y objetivos de un grupo humano particular."9

F. TANNENBAUM:

"El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a sus subordinados responsables (y por consiguiente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se presentan, son divididamente coordinados en el logro de de la empresa."10

THE AMERICAN
MANAGEMENT
ASSOCIATION (Asociación Americana de Administración):

"La actividad para la cual se obtie-

⁵ Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. México, Editorial Limusa, 1980.

6,7,8,9 y 10 Idem.

nen determinados resultados a través del esfuerzo y cooperación de otros."¹¹

G. P. TERRY: "Consiste en lograr un objetivo determinado mediante el esfuerzo ajeno."¹²

W. J. MCLAREY: "La administración es la combinación más efectiva posible de hombres, materiales, máquinas, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de un grupo social."¹³

Haciendo un análisis de las diferentes definiciones citadas, la administración desde mi punto de vista, es planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades por medio de las cuales se obtienen resultados a través de otros.

¹¹ Romero Betancurt, Samuel. Principios Fundamentales de la administración de empresas. México, Editorial IEEESA, 1980.

¹² Idem.

¹³ Idem.

CAPITULO II

LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE CUENTAS POR COBRAR

Una empresa bien organizada administrativamente, ya sea - que se dedique al ramo industrial, comercial o de servicios, - que lleve a cabo sus operaciones a crédito, tiene que tener - forzosamente un departamento de cuentas por cobrar, llevando - su organización según sus propias necesidades.

De acuerdo con las cartas de organización, ésta puede depender tanto de la Gerencia General o del Contralor, Director Comercial o de Finanzas o, inclusive, de un Comité de Crédito.

A) DEFINICION DE ORGANIZACION Y SUS CONCEPTOS GENERALES

Existen varias acepciones de qué es organización, las cu les plasmó para una mejor comprensión del tema en estudio.

Terry la define como: "El arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación - de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas."¹

Sheldon considera que organizar es: "El proceso de combi nar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, -- con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecutan, sean los mejores medios - para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles."²

Peterson y Plowman: "Es un método de distribución de la - autoridad y de la responsabilidad y sirve para establecer ca - nales prácticos de comunicación entre los grupos."³

Litteras indica que es "una unidad social, dentro de la - cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención - de una serie de objetivos o metas."⁴

1, 2, 3 y 4 Reyes Ponce, Agustín. Obra citada.

Samuel Romero Betancurt: Organizar es "coordinar las actividades de todos los individuos que forman parte de una institución, para el mejor aprovechamiento de los elementos materiales, económicos y humanos, en la relación de los fines que la propia institución persigue."⁵

En lo que a mí se refiere, defino la organización como -- la estructura orgánica por medio de la cual se asignan posiciones, obligaciones y responsabilidades para alcanzar los objetivos de la empresa.

TIPOS DE CARTAS DE ORGANIZACION

Los elementos que deben considerarse para la elaboración de los organigramas, gráficas o cartas de organización, son:

Jerarquía: Está representada por el nivel del puesto.

Relación de autoridad y responsabilidad: Se sintetiza -- por medio de líneas continuas que unen diversos puestos.

Relación de conocimiento (Staff): Enmarcada por líneas -- continuas.

División de trabajo: Que se encuentra por el encasillamiento (véase el anexo I, página 75).

Los requisitos que deben reunir las cartas de organización, son:

- Deben ser claras.
- No deben comprender a trabajadores ni empleados.

⁵Romero Betancurt, Samuel. Obra citada. p. 21.

- Deben contener nombres de funciones y no de personas.
- No deben representar en exceso los elementos de la organización.

Con estos elementos y requisitos se puede elaborar cualquier carta de organización para el buen funcionamiento de las empresas. A la vez, existen diversos tipos de organización, de los cuales hago mención de una manera breve e ilustrado con formatos:

a) Organización lineal o militar

Es la que utiliza las relaciones formales de autoridad y responsabilidad. Como ejemplo tenemos al ejército y a la iglesia. (Véase el anexo II, página 76).

Ventajas:

- ° Es sencillo y muy claro
- ° No existen conflictos de autoridad; no hay evasión de responsabilidad
- ° Existe rapidez de acción
- ° Se crea firme disciplina

Desventajas:

- ° No hay beneficio de la especialización
- ° No existe flexibilidad cuando hay crecimiento por parte de la empresa
- ° Existe arbitrariedad por el sentido de propiedad del puesto
- ° Este tipo de organización se apoya en hombres, y al no estar uno de ellos se propician ciertos trastornos.

b) Organización lineal STAFF

Para poder entender esta organización, empezaré por definir qué es STAFF.

STAFF es: La posición que opera como auxiliar o consejero pero no tiene autoridad para mandar, aunque puede pedir cualquier tipo de información. Según el ejemplo (véase el anexo III, página 77), en este tipo de organización se ve que la Gerencia General tiene un asesor que funciona como auxiliar especializado en finanzas, tiene autoridad STAFF sobre compras, al mismo tiempo que el departamento de producción tiene autoridad lineal sobre ingeniería y compras.

c) Organización funcional o de Taylor

El iniciador de esta teoría fue Frederick W. Taylor, quien consideraba que en la creación de una serie de jefaturas que tienen autoridad común sobre los empleados, pero con la característica de relación exclusiva a su especialidad, radicaba el buen funcionamiento de una organización. (Véase el anexo IV, página 78).

Hoy en día, este tipo de organización no es muy práctica, ya que se da bastante duplicidad de mando; por lo mismo, hay fuga de responsabilidad y se reduce la iniciativa para acciones comunes.

d) Organización de comités

Debido al desarrollo de las técnicas de organización, los comités dan un nuevo enfoque a las cartas de organización.

Los comités se dividen en permanentes y temporales. Los primeros son los que cumplen una amplia labor para cubrir los-

objetivos de la empresa; un ejemplo es el comité de planeación (véase el anexo V, página 79). Los comités temporales son los que se crean para lograr un objetivo específico, como lo es el lanzamiento de un nuevo producto al mercado. Cuando ya está cumplido dicho objetivo, automáticamente desaparece el comité. A la vez, los comités pueden ser: consultivos, decisorios o ejecutivos.

La organización tiene varios componentes o elementos, en los que destaca la autoridad, responsabilidad, funciones políticas, delegación de funciones y tramo de control, los cuales explicaré brevemente.

Autoridad: Es el poder legitimizado; es la capacidad de influir en el comportamiento del individuo.

Responsabilidad: Es la que tiene un subordinado ante un jefe superior jerárquicamente, para la cual le han dado cierta autoridad para el cumplimiento de sus funciones; para eso, la responsabilidad no es delegable, sino compartida.

Funciones: Son obligaciones adquiridas para el logro de los objetivos fijados.

Políticas: Son el marco de referencia en el que se basa el ejecutivo para la toma de decisiones.

Delegación: Es el acto de dejar en manos de otros lo que es responsabilidad del ejecutivo.

Tramo de control: Es el número de subordinados que el superior maneja; va de acuerdo con las labores-

que desempeña y con la misma capacidad del supervisor.

B) ORGANIZACION INTERNA DE CUENTAS POR COBRAR

Existe un sinnúmero de cartas de organización internas de cuentas por cobrar, ya que éstas dependen de variantes tales como: políticas, objetivos, estrategias de mercado, tamaño de la empresa y su posición financiera. Por eso creo importante plasmar un tipo de organización interna que permita estar acorde con las necesidades de la empresa de productos de consumo popular.

Primeramente, el gerente de cuentas por cobrar podría depender, de acuerdo con las variantes señaladas en el párrafo anterior -que determinan este enfoque-, y según mi experiencia y las entrevistas realizadas en empresas del ramo, de la dirección de finanzas (véase el anexo VI, página 80). Lo anterior tiene el objeto de que la línea de comunicación sea más estrecha, que permita hacer programas de trabajo para plantear tácticas a seguir, sin necesidad de intermediarios que pudieran retardar o desviar la información de un puesto a otro. No profundizo en este punto -¿de quién debería depender la gerencia de cuentas por cobrar?- porque el tema de estudio es la estructura orgánica interna (véase el anexo VII, página 81), y es la que más nos interesa. Destaco los siguientes comentarios en forma generalizada:

1. La organización cuenta con un subgerente, el cual actúa como punto de apoyo para satisfacer las necesidades del área y depende directamente del gerente.
2. Existen tres responsables de las áreas definidas, en que se divide la estructura, los cuales reportan di-

rectamente al subgerente.

3. Cada responsable cuenta con una configuración determinada que le permite desarrollar sus funciones asignadas para el logro de los objetivos departamentales y los generales de la empresa.
4. Existe un área de servicios que elabora trabajos para cualquiera de las demás áreas. Dicha área reporta directamente al gerente para evitar conflictos de autoridad.

En el capítulo IV se describen las obligaciones y responsabilidades genéricas de cada puesto clave, con el objeto de hacer una comparación del modelo que se muestra en el anexo - VII, mismo que propongo.

C) CUENTAS POR COBRAR Y SU RELACION CON OTROS DEPARTAMENTOS

La comunicación que exista entre el gerente de cuentas -- por cobrar y las demás áreas de la empresa, e inclusive, con su mismo personal, es determinante para el logro de los objetivos trazados por la dirección, ya que facilitará las labores de coordinación interdepartamental indispensables para -- funcionar como una unidad de trabajo integrada en un todo con un solo objetivo.

De las relaciones que se den entre cuentas por cobrar y - las demás áreas dependerá en gran medida el éxito del departamento, ya que al proporcionar una mayor comunicación respecto a los problemas que se suscitan en el manejo de cartera, podrán prevenirse éstos, con una mayor colaboración de las áreas que puedan facilitar el trabajo a desarrollar y buscando una identificación más adecuada con el personal para crear un

ambiente propicio para dar solución a los conflictos que afectan los intereses de la empresa.

Presento a continuación algunos ejemplos de tipos de relaciones interdepartamentales que se suscitan en el seno de la empresa. Los casos que enlisto son representativos para ejemplificar el tema que me ocupa, pero no es una lista limitada, ya que en principio, dependerá de las diferentes funciones -- que se den en cada empresa y de las variantes ya enunciadas -- en la estructura orgánica.

Cuentas por cobrar y ventas

Ventas es una de las áreas más importantes que deben coordinarse con cuentas por cobrar, ya que de las buenas relaciones que con esta área se tengan dependerá en gran medida el éxito de la implantación de políticas y procedimientos de crédito, recuperación de cartera y solución oportuna a los problemas que surgen entre clientela y empresa.

El conocimiento de las condiciones de trabajo del área de cuentas por cobrar, por parte de la fuerza de ventas, y viceversa, tiene como resultado una mayor cooperación por ambas partes para el logro de objetivos comunes, que ante todo serán los de realizar cada vez mayores ventas, teniendo como herramienta el crédito comercial, pero sin descuidar el riesgo que por su naturaleza de confianza tiene y el conocimiento de los clientes que dicho crédito implica.

La comunicación específicamente puede referirse a asignaciones, aumentos, suspensión o cancelación de las líneas de crédito a clientes; establecimiento y modificación de las condiciones de ventas, descuentos otorgados por pronto pago, devoluciones, cancelaciones, nuevas campañas de ventas basadas en facilidades de crédito, estrategias de apoyo en campo, así como información continua para conocer los saldos de los -- clientes.

De no existir comunicación directa y estrecha acerca de los aspectos mencionados, cualquiera de las dos áreas tratará de conseguir información de ellos por otros conductos que desvirtuarían y causarían pérdidas de tiempo y dinero a la empresa.

Cuentas por cobrar y mercadotecnia

La importancia de que cuentas por cobrar tenga una línea de correspondencia con esta área radica en el hecho de que mercadotecnia es un centro de nuevas ideas y renovaciones a los productos que la empresa distribuye y, consecuentemente, afecta a la ideología de quienes desplazan y consumen dichos productos. De lo anterior se deduce que cualquier idea que modifique la mecánica normal de ventas, es algo que debe conocerse por anticipado en cuentas por cobrar para ayudar a medir el impacto que causará en la realización de la cobranza. Los casos típicos que afectan esa mecánica normal, son: aumento de precios, cambios de presentación de los productos, productos en oferta y productos sin cargo al cliente.

Estos tipos de modificación de las rutinas de venta generalmente traen como consecuencia reacciones del mercado que en un momento dado pueden afectar las políticas existentes, así como las devoluciones y los descuentos que, previstos con anterioridad, pueden usarse como herramientas para beneficio del área, y pueden ser, ofertas a clientes que no tengan adeudo vencido, descuentos especiales por pago anticipado y bonificación especial por pago en efectivo.

Cuentas por cobrar y tráfico

Tráfico es el área que presenta la imagen de servicio al cliente; por tanto, deberá cuidarse especialmente la relación con ella, debido a que marca la pauta con una entrega realiza

da a satisfacción del cliente, y cuando esta operación se descuida, es el origen de los problemas de una cobranza difícil.

La entrega de productos presenta diversos aspectos, como son: oportunidad, cantidades exactas solicitadas por el cliente, mercancía en buen estado, mercancía solicitada, atención esmerada del transportista y documentación correcta al entregar la mercancía.

Al descuidarse esos pequeños pero importantes aspectos, se originan problemas que ocasionan reclamaciones posteriores de los clientes, que aguardan hasta el momento del pago, que amerita aclaraciones, y con ello se originan cobranzas vencidas.

Cuentas por cobrar y presupuestos

Al presupuestar los niveles de cobranza y el monto de des cuentas otorgados, de cuentas a castigar, tomando en cuenta que los presupuestos se preparan bajo el principio de la participación, también debe existir una comunicación periódica entre ambas tareas, debido a la comparación de cifras presupuestadas con las reales, así como la investigación pertinente de las causas que originaron los diferentes resultados.

Cuentas por cobrar y contabilidad

La comunicación constante de cuentas por cobrar y contabi lidad será enfocada al registro que se haga de las operaciones originadas por cuentas por cobrar; tales son: cargos o abonos que afectan cuentas de mayoreo, soportados por movimientos auxiliares que controlan dicha área, concentración de cuentas bancarias conciliadas en contabilidad, devoluciones a probadas por crédito y valorizadas por costos; ventas declaradas incobrables en crédito y registradas, afectando cuentas de mayor en contabilidad.

Cuentas por cobrar e informática

Debido al volumen de operaciones que en la actualidad tienen las empresas, existe una tendencia marcada a mecanizar -- las operaciones de todas las áreas productivas, de servicio y administrativas.

En el área de cuentas por cobrar, la necesidad de registrar operaciones y obtener información por medio de procesos electrónicos de datos, es inminente, razón por la cual la comunicación con la informática resulta fundamental para crear sistemas integrados que proporcionen ventajas de agilidad, -- confiabilidad y aprovechamiento para la toma de decisiones -- tanto a nivel gerencial como departamental.

Cuentas por cobrar y auditoría

Mencionaré por último la importancia de las relaciones de crédito con el área de auditoría, haciendo un breve resumen de las ventajas que pueden obtenerse de la aplicación de las técnicas de auditoría:

- Vigilar el cumplimiento de políticas establecidas.
- Revisar constantemente el funcionamiento del control interno.
- Detectar los malos manejos de fondos y los abusos de confianza.
- Asegurar la correcta custodia de valores.
- Establecer las garantías apropiadas para evitar al máximo los riesgos de cobranza.
- Detectar errores y corregir saldos en las operaciones cotidianas de crédito.
- Diseñar y rediseñar formatos útiles para mejorar la documentación interna que soportan las operaciones que se afectan.

- Investigar diseños e implantar nuevos sistemas administrativos, tendentes a mejorar o agilizar las rutinas - establecidas por el área.

Con estas técnicas podremos a lo sumo prever la necesidad de incurrir en ventas que podrían convertirse en incobrables.

CAPITULO III

POLITICAS DE CUENTAS POR COBRAR Y FUNCIONAMIENTO DEL AREA

A) POLITICAS Y SU REGLAMENTACION EN CUENTAS POR COBRAR

Las empresas que se dedican al ramo de productos de consumo popular necesitan mantener una gran parte de sus inversiones en cuentas por cobrar; es por ello que creo indispensable conocer los principios en los que me baso para el establecimiento de políticas, métodos y procedimientos que regulen las actividades cotidianas que se realicen por ventas a crédito.

Deben ser políticas que vayan acordes con las necesidades de cuentas por cobrar y ventas, ya que entre ambas áreas debe existir una estrecha relación interdepartamental para que la empresa logre sus objetivos de ventas, sin descuidar la inversión de la cartera de clientes, fundado en el principio de -- que una venta no está realizada hasta que no es cobrada.

El establecimiento de las políticas por las ventas a crédito está apoyado fundamentalmente en dos estudios, el de mercado y el financiero.

Estudio de mercado

- Comportamiento de la competencia
- Condiciones en las que se encuentra el mercado en cuanto a promociones, precios, descuentos y condiciones de crédito
- Clasificación de clientes por el potencial en compras y capacidad de pago
- Estadísticas de producción y consumo en el nivel nacional
- Estimación del volumen de compras a crédito y con el otorgamiento de descuentos especiales

Estudio financiero

- Determinar el monto de las inversiones en cuentas por cobrar
- Estimación de vencimiento de la cartera de clientes a 60, 90 y más de 90 días y el por qué de esta situación
- Costo de la inversión por producto, para la determinación de descuentos por pronto pago
- Recuperación del costo de la inversión a través de las ventas de crédito, cuidando el riesgo que éstas implican.

Con base en los estudios de mercado y financiero, la empresa podrá reglamentar sus políticas, métodos y procedimientos encaminados a la obtención de mejores resultados; de ahí la importancia que tiene el establecimiento de políticas de cuentas por cobrar y la reglamentación que deberá hacerse de las operaciones del área. Para ello enmarco cinco principios que describo brevemente:

1. El establecimiento de las bases para la asignación -- del crédito, tanto a personas físicas como a personas morales, a fin de asegurar el máximo de los intereses de la empresa sin perder de vista los objetivos de -- ventas establecidos.

Al establecer las políticas de crédito, se deberá tener en consideración que la herramienta del crédito es indispensable para alcanzar los volúmenes de venta planeados; sin embargo, de la administración de estos recursos dependerá también la seguridad de la recuperación de los créditos otorgados por la empresa. Las políticas relativas al otorgamiento y administración-

del crédito, deberán fijarse en una forma tal, que el personal operativo de cuentas por cobrar disponga de una herramienta que le permita clasificar las solicitudes y después de un minucioso estudio, detectar la situación crediticia en que se encuentra el cliente. Después se le otorgará a éste un límite de crédito de acuerdo con la investigación realizada, y ese límite podrá incrementarse o disminuirse, suspenderse o incluso cancelarse, de acuerdo con la solvencia económica que demuestre el cliente en el transcurso de sus operaciones.

2. Definir los descuentos que se concederán por operaciones por pronto pago y por consumo de volúmenes anuales o mensuales, por compra en grupo o individual, así como las condiciones de crédito, políticas y controles sobre la cobranza de los clientes locales y foráneos, a fin de mantener una cartera sana y acorde con los objetivos de la empresa. Las políticas relativas a la determinación de los descuentos sobre ventas y plazos de cobranza a los clientes, deberán elaborarse considerando los resultados de los estudios financieros y de mercado, así como las condiciones de venta y crédito con que trabaja la competencia. Para definir los descuentos, es importante considerar la clasificación de clientes de acuerdo con su potencial de compra, capacidad de desplazamiento del producto, importancia del cliente en cuanto a capacidad de pago y la situación del mercado. La asignación de las condiciones de crédito tiene una estrecha relación con la inversión destinada a cuentas por cobrar y a la necesidad de recuperar fondos para realizar el ciclo económico de la empresa, ya que el plazo de la-

recuperación de cartera indica la inversión que se requiere en cuentas por cobrar.

3. Reglamentar los lineamientos específicos en relación con las cuentas vencidas y su recuperación por vía legal o su castigo en caso de incobrabilidad.

Las políticas que se dictan para reglamentar la recuperación de cuentas por cobrar vencidas deberá proveer a la empresa de los mecanismos suficientes para realizar los objetivos de cobranza establecidos, salvaguardando así los intereses de la misma y asegurando una rotación de cartas que permita un flujo de fondos adecuado a sus necesidades financieras. Estas políticas deben ser claras, a partir de cuándo se considera una cuenta vencida.

Por lo que toca a aquellas cuentas que se consideran incobrables, deben definirse las políticas de creación de reserva para cuentas incobrables, contabilización de la cuenta castigada, oportunidad de turnar al legal, documentos soportes que aseguran su recuperabilidad para efectos fiscales y control de créditos cancelados.

4. Implantar los procedimientos que se deben seguir en cada operación realizada por el área de cuentas por cobrar, a fin de que se apliquen criterios uniformes en la administración del crédito y la realización de la cobranza.

Debido a que el personal operativo del área crediticia tiene a su cargo las funciones de autorización de pedidos y control de la cobranza, es necesario que se establezcan los procedimientos que permitan ejercer un control específico y efectivo de las operaciones y los créditos que se conceden, basados en las políticas de la empresa, para delegar en forma adecuada al personal tan importante función.

5. Definir los métodos con que se vigilará el cumplimiento de las políticas, tanto de crédito como de ventas, que estén enfiladas a la recuperación de cartera. Esta vigilancia deberá hacerse a través de la información que prepare periódica o mensualmente, apoyados - en cuadros de información de nivel gerencial, mediante la práctica de cartera, confirmaciones a clientes - y auditorías.

Estos principios que enmarco no son reglas para la implantación de políticas, métodos o procedimientos, puesto que sólo van encaminadas a subrayar la importancia de reglamentar - funciones del área para el logro de los objetivos de la empresa.

B) FUNCIONES DEL AREA DE CUENTAS POR COBRAR

No resulta fácil definir las funciones de un área tan complicada como lo es cuentas por cobrar; para ello se debe tener un marco de referencia que identifique el tipo de empresa a la que pertenece dicho departamento, como lo es la empresa de artículos de consumo popular que nos ocupa.

En seguida muestro la secuencia de operaciones que en forma general indica los aspectos más importantes de la organización administrativa. Cabe mencionar que las funciones que defino las trato en términos generales, ya que el detalle de las operaciones dependerá fundamentalmente de las políticas - de la empresa, su administración, mercado, competencia, situación financiera. Son funciones principales del área, las siguientes:

1. Otorgamiento del crédito a clientes

El establecimiento de las líneas de crédito de los clien-

tes de acuerdo con las condiciones descritas en las políticas de referencia de la empresa.

Esta función es de suma importancia, ya que de aquí se deriva a quién se le va a vender, de qué línea de crédito gozará y con qué condiciones de crédito contará el futuro cliente, con el propósito de no incurrir en cuentas incobrables, lo -- que significaría pérdidas para la empresa. Es por eso que se tienen en cuenta los siguientes lineamientos en el otorgamiento de créditos a clientes:

- Tener un control seguro sobre los créditos otorgados a los clientes, auxiliándose para ello de empresas investigadoras de crédito o solicitando referencias comerciales a empresas del mismo ramo y haciendo visitas personales al futuro cliente para tener un marco de referencia en la toma de decisiones.
- Integrar un expediente de crédito por cliente como soporte de crédito concedido, formando así un historial del mismo.
- Mantener actualizado el catálogo a fin de contar con la información necesaria para el manejo de la cartera.

2. Aprobación de pedidos

El trámite de revisión de los pedidos para su aprobación o rechazo, es el inicio de las operaciones que se realizan -- normalmente en el área de cuentas por cobrar.

Los pasos a seguir en los trámites de autorización de los pedidos deberán estar reglamentados con base en procedimientos que defina la unión de trabajo, quién realizará dicha función, y especifique los datos y requisitos que tendrán que verificarse para su aprobación.

° Revisión de datos generales

Esta función es inherente a ventas, pero se comparte con cuentas por cobrar, porque al autorizar el pedi-

do se debe cerciorar de que los datos escritos en él concuerden con los que contiene el listado de catálogo de clientes. Los datos que generalmente se revisa, son:

- * Que el número del cliente corresponda al -- nombre de éste, de acuerdo con el registro que se tiene de él.
- * Que la dirección anotada sea la correcta.
- * Que contenga la firma del cliente, o si el pedido fue hecho por vía telefónica, anotar correctamente el nombre de la persona responsable que hizo el pedido.

° Revisión de la situación crediticia del cliente
 Por lo que respecta a los requisitos que deberán verificarse para detectar el estado en que se encuentra crediticiamente el cliente, este criterio va de acuerdo con las políticas existentes en la empresa, analizando los términos generales:

- * Condiciones de crédito.
- * Límite de crédito.
- * Saldo vencido.

Enunciaré algunas políticas de cuentas por cobrar para que sea más ejemplificado crediticiamente cómo se encuentra el cliente, para apoyar la toma de decisiones y así tener conocimiento de cuándo se autoriza o se rechaza el pedido:

- * El cliente no deberá dejar su crédito con la empresa por más de un año, de lo contrario, se investigará su situación actual antes de otorgárselo de nuevo.
- * Por razones de imagen del producto en el -- mercado y de seguridad en la recuperación de la cartera general, las empresas varían su política de acuerdo con el tipo de clien

te, llámese abarrotero o mayorista, autoser-
vicio o gobierno.

° Pedidos autorizados o rechazados

El trámite de los pedidos que hayan resultado aprobados deberá concluirse con la entrega de los pedidos a ventas para verificar existencias y, a su vez, los mande embarcar para su entrega al cliente.

Los pedidos que no hayan cubierto los requisitos para su aprobación, según las políticas de la empresa, se regresarán al área de ventas, con la indicación del motivo que hubo para su detención, con el fin de hacer aclaraciones pertinentes y se pueda lograr el cobro correspondiente o la cancelación del saldo, según sea el caso.

El control interno de cuentas por cobrar tiene por objeto subrayar la importancia de establecer los métodos y procedimientos adecuados para salvaguardar y controlar los bienes de la empresa.

Los procedimientos de cobranza establecidos en la empresa tienen que cubrir una serie de puntos de control que aseguren la recuperación de los adeudos en forma oportuna, con una adecuada organización administrativa.

El volumen y la complejidad de las operaciones en -- las empresas modernas han hecho que cada vez más los directores, gerentes y personas operativas dependan de la fidelidad de la información, tanto para la toma de decisiones, como para el desarrollo de las rutinas de trabajo en todos los niveles. De aquí se -- deriva la importancia del control interno de implantación de métodos y procedimientos que se dan en -- cuentas por cobrar.

En el control interno destacan las siguientes características:

- * Tener una política administrativa que establezca los lineamientos generales a seguir.
- * Los procedimientos específicos de trabajo - que indiquen los pasos a continuar para el desarrollo y registro de las operaciones administrativas.
- * Que permita un sistema de registro único de las operaciones y su utilización máxima para proporcionar información, protección de valores y control de los mismos.
- * Que exista una división laboral que ayude a comprobar continuamente que el trabajo de cada persona sea realizado correctamente.
- * El establecimiento de controles rigurosos, - algunos datos mecánicos y otros ayudados - por procesamiento de datos autorizados que nos ayuden a vigilar desde el inicio del pedido hasta cobrar la recuperación de la venta a crédito.

3. Sistema de información de cuentas por cobrar

El sistema de información que se establece para consulta y toma de decisiones, tanto del personal de cuentas por cobrar como de otras áreas, ya sea finanzas o ventas, e inclusive, la propia dirección general.

La reglamentación de los cuadros de información es necesaria, ya que se tienen que definir algunos datos como: periodicidad, distribución, objetivo y otros que no deben dejarse a la interpretación o el juicio personales.

El cargo de detalle que deben contener los informes dependerá en cierta medida del volumen de las operaciones y de los elementos que se cuentan para elaborarlos. Es conveniente aclarar que aun contando con la ayuda del área de procesamien-

to de datos, que no depende de la gerencia de cuentas por cobrar, la responsabilidad de la emisión oportuna de dichos informes es del área de cómputo electrónico, auxiliándose del área crediticia, para checar la veracidad de los mismos.

A continuación presento una relación de los informes más representativos de la operación de cuentas por cobrar e incluyo algunos datos relacionados con los mismos:

a) Catálogo de clientes

Periodicidad:	Mensual.
Distribución:	Cuentas por cobrar y ventas.
Objetivo:	Medio de consulta de los datos generales de cada cliente. Estos datos se incorporan a los documentos fuentes que así lo requieren.
Observaciones:	Sólo el área de cuentas por cobrar podrá hacer modificaciones a este catálogo.

b) Resumen de movimientos

Periodicidad:	Mensual.
Distribución:	Cuentas por cobrar.
Objetivos:	Verificar que los movimientos efectuados en los auxiliares de los clientes coincidan al terminar el mes.

c) Informe de movimientos acumulados

Periodicidad:	Mensual.
---------------	----------

Distribución:

Objetivo:

Cuentas por cobrar y ventas. Presentar el análisis del -- saldo de cada cliente y otros datos que ayuden a efectuar el seguimiento de la cobranza y conocer la situación que presenta cada cuenta.

d) Informe de cargos de saldos

Periodicidad:

Distribución:

Objetivo:

Mensual.

Cuentas por cobrar.

Información sobre cargos a -- los clientes que quedan saldada dos en el mes.

e) Estado de cuenta

Periodicidad:

Objetivo:

Observaciones:

Mensual, semestral y bajo requisición.

Herramienta para controlar el seguimiento de recuperación -- de cartera.

La periodicidad que se requiere será en función de:

- Mensual. Clientes clasificados como los más importantes.
- Semestral. A la totalidad de los clientes.
- Bajo requisición. Clientes de cierta zona de ventas para circular.

f) Informe de antigüedad
de saldos

Periodicidad: Mensual.
 Distribución: Cuentas por cobrar y controloría.
 Objetivo: Situación real del cliente para seguimiento de cobranza.

g) Listado de cartera con
abogado

Periodicidad: Mensual.
 Distribución: Cuentas por cobrar y controloría.
 Objetivo: Controlar la cartera en recuperación legal y evaluar la eficiencia del abogado responsable.

h) Resumen de cartera por
tipo de cliente

Periodicidad: Mensual.
 Distribución: Director administrativo, controlador y gerencia de crédito.
 Objetivo: Conocer la contribución a las ventas de cada canal de distribución y el conocimiento en la cobranza.

i) Alarmas de saldos y
antigüedad

Periodicidad: Mensual.

Distribución:	Contraloría, ventas y cuentas por cobrar.
Objetivos:	Dar una explicación sobre la situación de las cuentas en sus vencimientos, 60, 90 y más de 90 días.

La emisión de estos informes la hace otro departamento, - que comúnmente es proceso electrónico de datos, dependiendo - esto de la estructura orgánica de la empresa y de los elementos con que se cuente para ello; sin embargo, es importante - señalar que el área de cuentas por cobrar deberá mantener una estrecha vigilancia sobre la emisión, el contenido, la distribución y la utilización de estos cuadernos de información.

Existen normalmente otros tipos de información relativa a cuentas por cobrar, que depende fundamentalmente del tipo de cada empresa.

4. Medios de cobro usuales en cuentas por cobrar

Los medios de cobro más comunes en las empresas que distribuyen productos de consumo popular son los siguientes:

° Recuperación de cartera a través de vendedor
Este tipo de cobranza se ha generalizado en el tipo de empresas al que he venido refiriéndome, debido a que este elemento de la empresa es quien mantiene el contacto más constante con el cliente, ya que la frecuencia de visitas que origina la estrategia de ventas le permite al mismo tiempo hacer la labor de cobranza.

De la rutina anterior normalmente se exceptúan aquellos clientes que por su organización tengan días preestablecidos de revisión de pago. En estos casos, la cobranza se canaliza por conducto de cobrador a fin de evitar la espe

ra que tendrían que hacer los vendedores en los días de -
revisión o pago de facturas.

También hay excepción en los casos en que la labor de cobranza no es congruente con ciertas campañas de venta.

° Recuperación de cartera con cobrador

Como se indicó en el párrafo anterior, es normal aquella que requiere algún trámite para su realización, principalmente a clientes locales, autoservicios y dependencias gubernamentales.

Cuando son clientes locales, generalmente la entrega de documentos al cobro de revisión se efectúa a diario, ya que sólo se le entregan aquellas facturas que tengan fecha de vencimiento de ese día, así como las que tengan --
contrarrecibo de vencimiento del día y las vencidas, para nuevas gestiones de cobro.

° Cobranza por correo

En el caso de cobros recibidos por correo, se trata de pagos provenientes de clientes foráneos que quieren aprovechar descuentos especiales por pronto pago, o porque es -
su política hacerlo así.

El procedimiento generalmente es el siguiente:

El personal de servicios administrativos recibe el sobrecon el cheque, haciendo una relación que contenga nombre del girador, importe del cheque, número del cheque, relacionando todos aquellos pagos que haya recibido por correo, entregando a la caja directamente los cheques recibidos y exigiéndole que le sellen la copia donde se encuentra el detalle. Posteriormente se le turnará a cuentas por cobrar una copia de la relación donde éste el sello del recibo de caja, anexando los sobres y papeles que tengan para elaborar un recibo de pago para acreditarle al cliente el abono, mandándole al cliente el original.

° Cobranza por conducto de abogados

Dependiendo de las políticas de cobranza de la empresa y-

habiendo transcurrido un plazo considerable con los elementos e intentos necesarios para cobrar los adeudos vencidos a clientes morosos, mediante vendedor, cobrador, supervisores y gerente de ventas y crédito, deberá entregarse la documentación relativa al adeudo a un abogado para que procure su recuperación.

En gran número de empresas se cuenta con un abogado que - funge como coordinador de la cobranza legal. Esta persona normalmente tiene las siguientes responsabilidades:

- * Seleccionar los servicios de abogados litigantes para la recuperación de adeudos vencidos.
- * Controlar la cartera que se encuentra en su poder para su recuperación.
- * Coordinar las actividades de cobranza legal entre la gerencia de crédito y los abogados litigantes, pudiendo litigar en forma excepcional; esto último debido a que su tiempo lo empleará fundamentalmente como coordinador.
- * Vigilar la recuperación oportuna de las cuentas - vencidas y cedidas a los litigantes, así como su ingreso a la caja de la empresa.

Las políticas de la empresa en relación con la cobranza legal son variables. Algunas veces separan el área legal de la de cuentas por cobrar, y en otras, el área legal es incorporada a la estructura orgánica del departamento de cuentas por cobrar.

CAPITULO IV
REORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE CUENTAS POR COBRAR

A) REORGANIZACION DE CUENTAS POR COBRAR

La definición de reorganización presupone una organización anterior y es una situación que se presenta a menudo en las empresas activas y prósperas. La práctica orilla a salirse del marco teórico para buscar una solución a la complejidad de problemas que surgen y entorpecen la organización administrativa y el control interno de cuentas por cobrar.

La reorganización se basa en los siguientes tres principios básicos:

1. Cambios en las políticas de ventas

Debido a la evolución natural de los negocios, con frecuencia el área comercial se ve precisada a obtener una mayor participación en el mercado de los productos que elabora y distribuye, por lo cual las políticas se ven afectadas y forzadas a sufrir cambios necesarios para el logro de sus objetivos.

2. Corrección en los procedimientos ya existentes

Quando frecuentemente se presentan problemas en los procedimientos que existen en la empresa, ya sea por fallas atribuibles al elemento humano o por falta de comunicación tanto interna como externa, es lógico pensar en corregir los procedimientos para permitir el adecuado desarrollo del área para el cumplimiento de sus objetivos.

3. Cambio de sistema manual a mecanizado

Quando una empresa aumenta considerablemente el número de

sus operaciones a crédito, requiere de manera gradual más personal que controle, vigile y ejecute dichas funciones. Para ello es conveniente hacer un cambio de sistema, manual o de registro directo, a uno mecanizado en base de datos, lo cual requiere modificar los métodos y procedimientos, la carta de organización, las políticas y los objetivos, ya que se suscitarán cambios en la información y en las funciones del personal; es decir, se hará una reorganización administrativa.

De este tipo de cambio de sistema manual a mecanizado se deriva el siguiente estudio.

B) CASO PRACTICO

Hipótesis:

El sistema mecanizado o en base de datos en el área de cuentas por cobrar traerá consigo un mejor control sobre los créditos otorgados a los clientes y un funcionamiento óptimo de las operaciones del área.

La empresa de productos de consumo popular, cuyo volumen de operaciones es elevado y se basa en un sistema manual para el desarrollo de sus actividades cotidianas de cuentas por cobrar, enfrenta los siguientes problemas:

1. SITUACION ACTUAL DE CUENTAS POR COBRAR

La situación en la que se encuentra el área la dividiré en dos; una, mostrando la configuración interna del departamento, y la otra, plasmando los problemas más comunes que se le presentan.

Carta de organización

En la configuración de su organigrama interno se detecta un número excesivo de personal para realizar las actividades-

propias del área, como se puede observar en el anexo VIII - (véase la página 82).

Problemas que se suscitan en el área de cuentas por cobrar

Los problemas más comunes que surgen en el área de cuentas por cobrar, son los siguientes:

- 1° Retraso en el flujo de pedidos.
- 2° Aplicación impropia de descuentos por pronto pago.
- 3° Reclamaciones de los clientes por notas de crédito no elaboradas.
- 4° Estados de cuenta de los clientes no elaborados o preparados con retraso.
- 5° Cargas de trabajo excesivas y mal distribuidas.
- 6° Insuficiente información sobre el sujeto de crédito para fijarle su condición de crédito y su límite.
- 7° Existencia de clientes con gran consumo de productos - que solicitan aumentos en sus límites de crédito, proporcionales a su capacidad de pago.
- 8° Redocumentación de las cuentas vencidas.
- 9° Ventas de COD (cóbrese o devuélvase) que siguen pendientes de surtir.
- 10° Cuentas que, estando en poder de los abogados, no progresan.
- 11° Investigaciones falsas en relación con clientes.
- 12° Desproporcionado aumento de la cartera vencida.
- 13° Recuperación de devoluciones hechas por el cliente, de las que no se tiene conocimiento.
- 14° Embarques extraviados y, aun así, facturados a los clientes.
- 15° Falta de control de los cheques devueltos.
- 16° Ventas a compradores accidentales o desconocidos.

- ° Quiebras fraudulentas y suspensiones de pago por el -- cliente.
- ° Falta de cuadros de información para la gerencia.
- ° Ausencia de formatos para el adecuado desarrollo del -- área.

Los anteriores son los problemas que con mayor frecuencia se presentan en el área de cuentas por cobrar, regido por un sistema manual.

En cada empresa los problemas son diversos, ya que la actividad del área depende de factores y estructuras diferentes.

2. DISEÑO CONCEPTUAL DE UNA REORGANIZACION ADMINISTRATIVA

Las empresas que se dedican a la elaboración de productos de consumo popular, donde es alto el nivel de movimiento derivado de las operaciones de crédito (movimientos diarios por concepto de facturación y aplicación de pagos de 5 mil y de 6 mil clientes activos en todo el país), enfrentan los problemas antes enumerados cuando usan sistemas tradicionales, como lo es el sistema manual o de registro directo. Además, el -- trabajo se vuelve inoperante.

Cuando esto sucede es conveniente mecanizar los sistemas -- empleados para proporcionar a los registros y a la informa -- ción mayor fluidez, oportunidad y confiabilidad en los datos.

El estudio que presento a continuación es un diseño con -- ceptual de una reorganización administrativa de cuentas por -- cobrar con motivo del cambio de un sistema manual a uno meca -- nizado en base de datos.

Este diseño conceptual está elaborado con base en genera -- lidades, procedimientos, formas y cuadernos de información -- crediticia, como se muestra en el cuadro (véase el anexo X, -- en la página 84). El objetivo del diseño que aquí se presen --

ta es proporcionar un control más estricto de las operaciones que se derivan del manejo de cuentas por cobrar, con base en los problemas ya enunciados.

a) GENERALIDADES

Están compuestas por objetivos, políticas y cartas de organización.

i) Objetivos

- Mejorar la administración de los créditos a clientes.
- Conocer cualesquier movimiento que afecte a la cartera de clientes.
- Controlar la facturación en poder del vendedor, del cobrador o del área legal.
- Detectar los descuentos improcedentes.
- Llevar a cabo una cobranza más real, generando oportunamente notas de crédito por descuentos o devoluciones.
- Mejorar el servicio a los clientes respondiendo rápida y precisamente a las consultas sobre operaciones.
- Disminuir las cargas de trabajo del personal operativo.
- Dar una asistencia adecuada y oportuna al área de finanzas en la planeación y el control efectivo, así como en la creación de cuentas incobrables.
- Contar con cuadernos de información que ayuden a vigilar las cuentas.
- Establecer puntos de control que faciliten la revisión de auditoría.

ii) Políticas

Las políticas se fijarán de acuerdo con los lineamientos-

de la empresa, las estrategias de mercado, el otorgamiento de su respectivo límite de crédito a los clientes, así como conbase en las condiciones de crédito que se fijen y en los descuentos por pronto pago que se otorguen, entre otros factores que se deberán tener en cuenta para su implantación.

iii) Organigramas

La carta de organización está configurada de acuerdo con la necesidad del área (véase el anexo X, en la página 84.) y el tipo de mercado. Se cuenta con un gerente y cuatro supervisores. La eliminación del subgerente se debe a que se pierde y deforma bastante información. A continuación se describen de manera general los puestos básicos:

- Supervisor local y legal. Supervisa y controla la cartera de los clientes locales, además de que turna y da seguimiento de cualesquier cliente nacional del área legal. Autoriza pedidos y controla la cobranza que realizan los vendedores y cobradores.
- Supervisor de gobierno y autoservicio. Supervisa y controla la cobranza de los canales de venta al gobierno y de autoservicio, cuyo pago se centraliza en las oficinas de México. También da seguimiento a los elementos de cobro, como lo es la remisión firmada, foliada y sellada por el cliente; autoriza pedidos y controla la cobranza que realizan los cobradores.
- Supervisor de bodegas. Autoriza líneas de crédito a clientes nuevos de acuerdo con la política. Supervisa la cobranza en todo el país, que está a cargo de los vendedores foráneos y cobradores locales. Controla la emisión de facturas en las bodegas y efectúa arqueos periódicos de los valores que están en poder de los vendedores.

- Supervisor de la mesa de control. Vigila y supervisa que todos los movimientos originados por cargos o abonos a la cartera, emitidos por la fuerza operativa de cuentas por cobrar, sean transmitidos a los listados correspondientes por procesamiento electrónico de datos. Vigila la emisión de facturas locales y controla la emisión de listados, vigilando que se emitan oportunamente.

b) PROCEDIMIENTOS

Cada empresa tiene procedimientos diferentes, de acuerdo con su estructura interna. Es por eso que en este diseño conceptual marco los objetivos que se buscan con cada procedimiento enmarcando el principio y el fin de cada uno, de acuerdo con los objetivos de este trabajo. Sólo en el caso del proceso de facturación lo ampliaré mediante diagramas de flujo, debido a que el proceso de facturación local es distinto del que se realiza en bodegas.

- Procedimiento: Clientes nuevos y modificación del control maestro de clientes.

° Objetivos de este procedimiento:

- * Tener un control estricto de las altas y las modificaciones de las características de los clientes.
- * Investigar la solvencia de los clientes antes de autorizar el crédito.
- * Contar con información oportuna sobre la situación crediticia de cada cliente.
- * Controlar y contar con un directorio de clientes actualizado.

- Procedimiento: Recepción y autorización de pedidos. - Inicia con la recepción de pedidos a cargo del vendedor y termina con el envío de los pedidos autorizados para su procesamiento electrónico de datos.
- o **Objetivos de este procedimiento:**
 - * Contar con elementos suficientes que permitan tener seguridad de que todos los pedidos recibidos reúnan los requisitos necesarios para ser autorizados y surtidos.
 - * Mediante el uso de pedido-remisión, agilizar el procedimiento de entrega y cobro del pedido de que se trate, ya sea facturación local o foránea.
- Procedimiento: Revisión de las facturas de bodega. Inicia con la revisión de las facturas en la bodega y termina con el envío de listados de errores en facturación - por pedidos mal elaborados.
- o **Objetivos de este procedimiento:**
 - * Realizar una revisión de la facturación hecha en bodegas, incluyendo el otorgamiento del crédito.
 - * Tener un control eficiente del crédito y la facturación.
 - * Mediante la elaboración de listados de errores en facturación y créditos mal concedidos, registrar los posibles errores y ayudar a que sean evitados posteriormente.
- Procedimiento: Embarque de mercancía y recepción por el cliente. Inicia en el almacén, con

el surtido de la mercancía mediante vales de salida y termina con el envío a procesamiento de datos del pedido-remisión firmado por el cliente.

° **Objetivos de este procedimiento:**

- Verificar antes de efectuar la facturación, que toda la mercancía que salió del almacén sea recibida por los clientes, o regresada de nuevo al almacén en caso de que aquéllos no la reciban.
- Contar con los pedidos-remisión firmados de conformidad por el cliente, en los que se acepta haber recibido la mercancía, para posteriormente proceder a cobrar su importe.

- **Procedimiento:** Facturación local (véase el anexo XI en la página 85) y bodegas (véase el anexo XII en la página 86). Inicia en el procesamiento electrónico de datos con la recepción de pedidos-remisión firmados por el cliente y termina con el envío de facturas a vendedores-foráneos para que las cobren; o si se trata de una venta local, se archivan por día, revisión o pago.

° **Objetivos de este procedimiento:**

- Contar con un control de los pedidos no surtidos e incompletos, para llevar a cabo su seguimiento.
- Elaborar el diario de ventas, que a su vez servirá como contra-recibo de valores en el caso de la facturación local.

- * Controlar la facturación que se cobrará, por día de pago.
- Procedimiento: Envío de facturas a revisión o cobro.- Inicia con la elaboración de la relación de cobranza y termina con la emisión del listado previo de abonos corregidos.
- ° **Objetivos de este procedimiento:**
 - * Tener un control de las facturas que tienen en su poder los vendedores y los cobradores.
 - * Contar con documentación suficiente de las facturas que se dejan a revisión.
 - * Tener un solo documento (relación de cobranza) - que sirva para controlar los pagos y de registro en auxiliares (procesamiento electrónico de datos).
 - * Verificar que todos los cobros efectuados se depositen a más tardar al día siguiente y que sean registrados correctamente.
- Procedimiento: Cobros recibidos por correo. Inicia con la recepción de la correspondencia y termina con el envío de valores a procesamiento de datos.
- ° **Objetivos de este procedimiento:**
 - * Ejercer un control adecuado de los cobros recibidos por correo.
 - * Registrar oportunamente los cobros recibidos por ese conducto.

- Procedimiento: Cobros a cargo de agentes foráneos. Inicia cuando se presenta el agente ante el cliente, para cobrar, y termina con la recepción de copias de recibos de depósito del banco en cuentas por cobrar.
- ° Objetivos de este procedimiento:
 - * Controlar los cobros que efectúan los agentes, -- por medio de recibos de cobro.
 - * Registrar oportunamente los pagos de clientes -- con el mismo documento comprobatorio (recibo de cobro).
 - * Verificar que todo lo cobrado por los agentes se haya depositado oportunamente.
- Procedimiento: Cobros parciales. Inicia con la elaboración de un recibo de cobro y termina con el archivamiento de la factura original y del pedido-remisión de acuerdo con su día de revisión o cobro.
- ° Objetivos de este procedimiento:
 - * Contar con un documento formal en el que conste el pago parcial de los clientes y que también -- sirva como documento de registro.
 - * Controlar las facturas con pagos parciales hasta que sean pagadas en su totalidad.
- Procedimiento: Cobros anticipados. Inicia con el pago por anticipado de un pedido-remi-

sión y termina con el envío a cuentas por cobrar de la copia del recibo y de la ficha de ingreso.

° **Objetivos de este procedimiento:**

- * Evitar que no sean correspondidos los cargos y créditos cuando el cliente pague de manera anticipada.
- * Contar con documentos, por medio de recibos de cobro, que prueben los pagos realizados anticipadamente por los clientes.

- Procedimiento: Cheques devueltos. Inicia con la recepción del cheque devuelto y del aviso de cargo formulado por el banco, y termina con el envío del cheque devuelto a los vendedores, para lograr su inmediata recuperación.

° **Objetivos de este procedimiento:**

- * Controlar todos los cheques devueltos hasta que se logre su cobro, o entregarlos al departamento legal, si procede el cobro por la vía judicial.
- * Contar con elementos que permitan identificar los cheques devueltos para aplicarlos inmediatamente a la cuenta del cliente.
- * Verificar que todos los cheques devueltos se hayan recibido y registrado oportunamente.

- Procedimiento: Envío de facturas a revisión y cobro. Inicia con la elaboración de la rela-

ción de cobranza y termina con la emisión del listado previo en abonos corregidos.

° **Objetivos de este procedimiento:**

- * Tener control sobre las facturas que tienen en su poder los cobradores y los vendedores.
- * Contar con documentación suficiente de las facturas que se dejan a revisión.
- * Contar con un solo documento (relación de cobranza) que sirva de control de pagos y de registro de auxiliares.
- * Verificar que todos los cobros efectuados se hayan depositado a más tardar al día siguiente y que se registren correctamente.

- **Procedimiento:** Control de recibo de cobro. Inicia -- con la entrega de "blocks" de recibos de cobro a los responsables y termina con el canje de los "blocks" usados.

° **Objetivos de este procedimiento:**

- * Centralizar en el área de crédito la entrega y el control de "blocks" de recibo de cobro.
- * Controlar la expedición de los recibos de cobro que hacen los empleados en la empresa por pagos a favor de ésta.
- * Determinar en el momento en que se requiera, en poder de quién están los "blocks" de recibos de cobro entregados por crédito.

- Procedimiento: Control de cuentas por abogados. Inicia con la entrega de documentación al área legal y termina con el cobro o la cancelación de la cuenta.
 - ° Objetivos de este procedimiento:
 - * Controlar la entrega de documentación a los abogados, para su cobro.
 - * Contar con registros que permitan conocer cuál es la cartera en poder de abogados.
 - * Reunir la información necesaria para soportar la deducibilidad fiscal en caso de que haya cancelación de cuentas.

- Procedimiento: Recordatorio de pagos. Inicia con la emisión periódica de estados de cuenta y termina con el cobro de la factura, o con su envío al área legal, según sea el caso.
 - ° Objetivos de este procedimiento:
 - * Establecer los lineamientos que deberán observarse para realizar un seguimiento periódico y oportuno del cobro de facturas y otros documentos -- que a su vencimiento no hayan sido liquidados -- por los clientes.
 - * Reglamentar los envíos de "cartas de cobranza" a los clientes que en fecha determinada tengan adeudo vencido.

- Procedimiento: Devoluciones. Inicia con la elaboración de notas de devolución y termina con el archivamiento de las devoluciones procesadas en base de datos.

° **Objetivos de este procedimiento:**

- * Conocer las principales causas que motivan las devoluciones, para tratar de evitarlas, en virtud de que ocasionan pérdidas a la empresa.
- * Implantar un mecanismo para autorizar solamente aquellas devoluciones que cumplan con los requisitos establecidos.
- * Establecer un sistema que permita determinar mensualmente, en las devoluciones de autoservicios, las diferencias entre la evaluación hecha por el cliente y la realizada por la empresa, para proceder a formular la reclamación, si tal es el caso.

- Procedimiento: Otros cargos y créditos. Inicia con la elaboración de notas de cargo y termina con el envío de las notas de cargo o crédito a procesamiento electrónico de datos, para su registro.

° **Objetivos de este procedimiento:**

- * Establecer los lineamientos que deberán seguirse para controlar las entregas de documentos a proceso de datos y verificar los resultados de los procesos con respecto a las cifras de control.
- * Describir la elaboración de cifras de control de los documentos sujetos a perforación que integran el sistema de cuentas por cobrar.

C) FORMAS

Cada empresa tiene sus formatos, de acuerdo con sus nece-

sidades, pero en el presente diseño conceptual se señalan los formatos que son útiles para las operaciones cotidianas de -- cuentas por cobrar, así como los objetivos de cada uno. Ta-- les formatos son los siguientes:

- a) Solicitud de crédito. (Véase el anexo XIII, página - 87).
- b) Volante de alta, baja y cambios de clientes. (Véase- el anexo XIV, página 88).
- c) Pedido-remisión. (Véase el anexo XV, página 89).
- d) Remisión de productos a empleados. (Véase el anexo - XVI, página 90).
- e) Remisión. (Véase el anexo XVII, página 91).
- f) Nota de cargo. (Véase el anexo XVIII, página 92).
- g) Nota de cargo por cheque devuelto. (Véase el anexo - XIX, página 93).
- h) Nota de crédito. (Véase el anexo XX, página 94).
- i) Nota de devolución. (Véase el anexo XXI, página 95).
- j) Contrarrecibo de valores a vendedores. (Véase el ane- xo XXII, página 96).

A continuación se desglosa brevemente cuál es el objetivo y qué se sugiere que contenga cada uno de los formatos enlistados.

a) Solicitud de crédito (*)

Objetivo: Tener la más amplia información crediticia acerca del futuro cliente, para constituir el expe---

(*) En lo sucesivo, remítase a la lista de formatos que se - presenta en esta misma página, para saber en qué página de es- te trabajo se encuentra el anexo correspondiente.

diente que le corresponda.

Datos que debe contener:

1. Nombre del vendedor que formula la solicitud y su número de zona asignada.
2. Fecha de elaboración del formato.
3. Número que se le asigna al cliente. (Este dato lo -- llena el área de cuentas por cobrar, si quien promueve la venta es una sucursal.
4. Cruce del concepto que corresponda.
5. En caso de que el crédito sea modificado, se anotará el motivo.
6. Señalamiento de todos los datos que sirvan para la identificación del cliente.
7. Anotación de todos los datos que identifiquen al negocio.
8. Cruce del cuadro que corresponda al producto que se - desea adquirir y a la empresa que lo elabora.
9. Cruce del cuadro en el que se indique cómo pagará el cliente.
10. Condición de crédito con base en la política de la em - presa.
11. Anotación en pesos del límite de crédito solicitado - por el cliente.
12. Escala de precios que se utilizará.
13. Comentarios del área de cuentas por cobrar, sobre la - aprobación del crédito.
14. Cruce del cuadro que indique si el cliente no documen - ta sus compras.
15. Cruce del cuadro en el que se indique si el cliente - documenta sus compras.
16. Indicación del crédito concedido en pesos y de la fe-

cha a partir de la cual se concede el crédito. (Este cuadro lo llena el área de cuentas por cobrar).

17. Indicar si existe alguna observación extra que se debe registrar sobre el cliente.
18. Firma del cliente.
19. Firma del vendedor y del área de cuentas por cobrar.
20. El área de cuentas por cobrar firmará con base en -- los criterios derivados de las políticas establecidas para límites de crédito.

b) Alta, baja y cambios en el control maestro de clientes

Objetivo: Que por cada movimiento originado en el -- control maestro de clientes exista un documento de referencia, mismo que servirá para integrar el expediente del cliente.

Datos que debe contener:

1. Fecha en que se elabora el volante.
2. Concepto que se va a realizar.
3. Número asignado al cliente.
4. Nombre registrado del cliente.
5. Razón social con la que se conoce el establecimiento.
6. Dirección registrada del cliente.
7. Sucursal número (si procede).
8. Porcentaje (%) de descuento especial.
9. Porcentaje (%) de descuento normal.
10. Número de bodega a la que está asignado el cliente.
11. Zona de venta.
12. Código postal.
13. Tipo de escala de venta.
14. Lugar geográfico donde se encuentra el cliente (estado).

15. Localidad donde se encuentre el cliente.
16. Número telefónico del cliente.
17. Medio de cobro (por vendedor o cobrador).
18. Día de revisión de las facturas por el cliente.
19. Día de pago del cliente.
20. Cobrador o vendedor que realiza la gestión de cobranza.
21. Condiciones de crédito en días.
22. Agencia que investiga la situación crediticia.
23. Límite de crédito concedido.
24. Tipo de cliente.
25. Cuentas en poder de abogados.
26. Firma del jefe de crédito y cobranzas para autorizar el crédito.

c) Pedido-remisión

Objetivo: En el caso de los pedidos locales, se elabora una remisión en la que el cliente firma de recibido (sobre la mercancía) y, en bodegas, el propio pedido-remisión es el elemento de cobro.

Datos que debe contener:

1. Todos los que permitan identificar al cliente y su negocio.
2. Número asignado al cliente.
3. Cruzar cuando la mercancía se consigna a nombre de la persona a la cual se factura.
4. Datos correspondientes al nombre, el domicilio y el lugar geográfico donde se encuentra la persona a la que se consigne la mercancía y a la que se le facture.
5. El administrativo de ventas asignará un número de folio consecutivo.

6. Nombre del vendedor.
7. Fecha en que se levanta el pedido.
8. Número de bodega correspondiente.
9. Zona de venta.
10. No se utiliza.
11. Fecha en que el cliente desea recibir la mercancía.
12. Horario de labores del cliente.
13. En esta columna se anotan en unidades las cajas pedidas de cada producto.
14. Cajas que salen sin cargo por cada producto.
15. Cantidad de cajas que fueron programadas.
16. Total de la columna marcada con el número 13.
17. Total de la columna marcada con el número 14.
18. Total de la columna marcada con el número 15.
19. Firma del cliente.
20. Firma del vendedor.
21. En caso de pago anticipado, importe y número del recibo que ampara.
22. Se indicará cualesquier observación que considere conveniente hacer.
23. Firmas del administrativo de ventas.
24. Autorización del jefe de cuentas por cobrar.
25. Cruzar el cuadro cuando la condición sea de entrega - COD.
26. Cruzar este cuadro cuando la condición de venta sea - pago anticipado.
27. Cruzar este cuadro cuando sean condiciones normales - de crédito.

d) Pedido-remisión de productos a empleados

Objetivo: Tener un control sobre los pedidos a empleados para su facturación y descuentos por nómina.

Datos que debe contener:

1. Fecha en que se levanta el pedido.
2. Nombre completo del empleado.
3. Departamento en que labora el empleado.
4. Cruzar el cuadro que indica si el empleado labora en las oficinas de México.
5. Cruzar el cuadro que indica si el empleado labora en la planta.
6. Número de nómina que se le asignó al empleado.
7. Precio unitario por caja de los productos.
8. Cantidad de cajas solicitadas por el empleado.
9. Multiplicación del concepto del punto 7, por el concepto del punto 8.
10. Total de la suma de la columna marcada con el número 9.
11. Total de la suma de la columna marcada con el punto 7.
12. Firma del empleado (cuando sea posible).
13. Firma del administrativo de ventas y crédito, para la autorización del documento.
14. Firma del empleado para hacer constar que ha recibido la mercancía.

c) Remisión

Objetivo: Registrar y controlar los movimientos de salida o entrada de mercancía embarcada a clientes, así como para la recabación de firma de recibo de mercancía de las entregas locales.

Datos que debe contener:

1. Datos de identificación del cliente, tales como nombre, domicilio y población.
2. Medio por el cual sale el producto con destino al cliente.

3. Se anotará el número de la empresa.
4. Número de línea que trate la venta.
5. Número de bodega de donde sale el producto.
6. Número de pedido que ampara la remisión.
7. Fecha de expedición de la remisión.
8. Número asignado al cliente.
9. Número de la empresa dentro del grupo.
10. Número del producto con base en el catálogo de productos.
11. Nombre del producto vendido.
12. Código con que se conoce el producto.
13. Precio unitario del producto.
14. Total de cajas en unidades.
15. Total de cajas en unidades recibidas por el cliente.
16. Importe que pagará el cliente por cada producto.
17. Número de la empresa dentro del grupo en forma total.
18. Importe de la venta por cada empresa del grupo antes del impuesto.
19. Importe del Impuesto al Valor Agregado correspondiente a cada empresa del grupo.
20. Importe total de la suma del concepto indicado en el punto 18, más el señalado en el punto 19, por empresa.
21. Importe total que se cobrará al cliente y que representa la suma total que éste pagará.

f) Nota de cargo

Objetivo: Tener un elemento de soporte para hacer efectivo el cobro.

Datos que debe contener:

1. Número de la empresa dentro del grupo.

2. Número de línea que trate la venta.
3. Número de la bodega a que pertenece el cliente.
4. Zona de venta que corresponda o el número del vendedor.
5. Fecha de expedición de la nota.
6. Número de documento que origina la nota de cargo.
7. Importe total que deberá aplicarse a la nota de cargo.
8. Número de la transacción que se realiza.
9. Número asignado al cliente.
10. Nombre registrado del cliente al que se le aplica la nota.
11. Dirección registrada del cliente.
12. Lugar geográfico en donde se encuentra ubicado el cliente.
13. Concepto que da origen al cargo en la cuenta del cliente desglosando el IVA.
14. Firma de la persona que la elaboró.
15. Firma de aprobación del jefe de cuentas por cobrar.

g) Nota de cargo por cheque devuelto

Objetivo: Obtener un elemento para alimentar la base de datos, así como para lograr el cobro del cheque devuelto, más cargos adicionales.

Datos que debe contener:

1. Número de línea que trate la venta.
2. Número de la bodega en donde se originó el cargo.
3. Zona de venta que corresponda o el número de vendedor.
4. Fecha de expedición de la nota de cargo.
5. Número de cargo en forma cronológica, que es el mismo del folio.

6. Número asignado al cliente.
7. Nombre registrado del cliente, así como dirección y lugar geográfico en donde está ubicado.
8. Número del cheque con el que pagó el cliente.
9. Nombre del banco contra el que se está girando.
10. Importe bruto de la venta, antes de aplicar el impuesto, desglosado por empresa.
11. Descuento que se le otorgó al cliente, o que éste tomó siendo improcedente, desglosado por empresa.
12. Impuesto al Valor Agregado correspondiente por empresa que haya dado origen al descuento improcedente.
13. Suma de los conceptos señalados en los puntos 11 y 12, por empresa.
14. Suma de los conceptos señalados en los puntos 10 y 13, por empresa.
15. En esta columna se anotará la suma por concepto de -- las empresas.
16. Fecha de expedición de la nota de cargo.
17. Importe total del cargo a la cuenta del cliente, con números.
18. Importe total del cargo, con letra de molde.
19. Número de la factura que fue liquidada con el cheque-devuelto.
20. Fecha de expedición de la factura.
21. Autorización del jefe de crédito y cobranzas.

h) Nota de crédito

Objetivo: Dar al cliente un soporte de sus deducciones sobre compra, así como un elemento para transmisión en base de datos y contabilidad.

Datos que debe contener:

1. Número de la empresa dentro del grupo.
2. Número de línea que trata la venta.
3. Número de bodega que corresponde al cliente.
4. Zona de venta que corresponda o el número del vendedor.
5. Fecha de expedición de la nota de crédito.
6. Número de factura a la que se aplica la nota de crédito.
7. Importe total que se le acredita al cliente.
8. Número de clave que origina la nota de crédito.
9. Número asignado al cliente.
10. Nombre registrado del cliente, así como dirección y lugar geográfico donde está ubicado.
11. Concepto que da origen a la nota de crédito, desglosando el IVA correspondiente.
12. Nombre y firma de la persona que elabora la nota de crédito.
13. Firma de aprobación del jefe de crédito y cobranzas.

i) Nota de devolución

Objetivo: Tener un control estricto sobre la entrada de mercancía (tanto en caja cerrada o a granel) - al almacén por concepto de devoluciones del cliente.

Datos que debe contener:

1. Datos que permitan la identificación del cliente y de su negocio.
2. Número de línea que trate la devolución.
3. Número de la bodega en donde se recibe el producto.
4. Zona de venta que corresponda o el número de vendedor.

5. Número asignado al cliente.
6. Fecha de expedición de la nota de devolución.
7. Número de factura al que corresponde la devolución.
8. Código autorizado del producto que se devuelve.
9. Cantidad y producto que se devuelve (identificando cajas y paquetes).
10. Cantidad recibida por el almacén en buen estado (por cajas y paquetes).
11. Cantidad recibida por el almacén sujeta a reacondicionamiento (por caja y paquete).
12. Total de unidades que fueron regresadas por el cliente (por caja y paquetes).
13. Precio de lista de los productos.
14. Importe de las cajas y/o paquetes devueltos, por el - precio de escala asignado al cliente.
15. Número de la empresa dentro del grupo.
16. Importe de la devolución por cada empresa del grupo, - antes de aplicar el impuesto.
17. Importe del Impuesto al Valor Agregado correspondiente a cada empresa.
18. Importe total de la suma de los puntos 16 y 17, por - empresa.
19. Causa de la devolución y observaciones a que dio lugar.
20. Cantidad en cajas que los clientes le entregaron al - transportista.
21. Nombre y firma del vendedor.
22. Firma del gerente de ventas campo.
23. Firma y nombre del transportista que recibió la devolución del cliente.
24. Nombre y firma del almacenista que recibe la mercancía devuelta.
25. Firma de la gerencia.

j) Contrarrecibo de valores

Objetivo: Tener un control efectivo de todos los documentos de valor que se encuentran en poder del vendedor.

Datos que debe contener:

1. Cruzar si el contrarrecibo es enviado al vendedor o a bogado, según corresponda.
2. Zona de venta.
3. Fecha de expedición del contrarrecibo.
4. Folio (número progresivo que corresponda).
5. Nombre registrado del cliente al que se le está cobrando.
6. Número asignado al cliente.
7. Número del documento que ampara la cobranza que se realizará.
8. Importe total que se cobrará a cada cliente.
9. Firma y nombre del vendedor que recibe el contrarrecibo y los valores para su oportuno cobro.
10. Fecha de recepción del contrarrecibo de valores por el vendedor.
11. Importe total de los cobros que se realizarán.

D) CUADROS DE INFORMACION

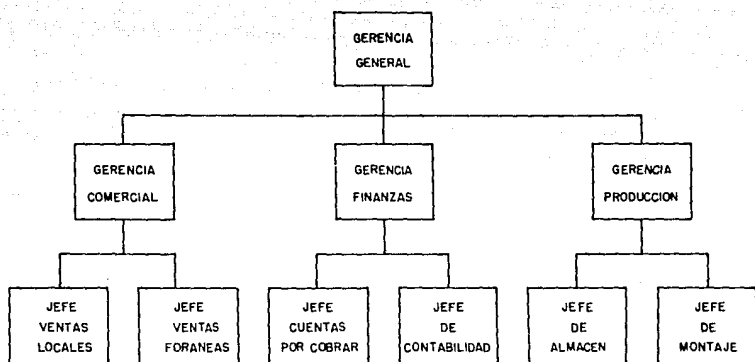
Tener cuadros de información que permitan a todas las áreas relacionadas con cuentas por cobrar para tener un panorama amplio sobre el control de la documentación en el proceso de facturación y que muestre la situación crediticia de los clientes, es imprescindible en las empresas que tienen un constante crecimiento en sus operaciones a crédito, como es el caso de la empresa de productos de consumo popular que nos ocupa.

Los cuadros de información tienen los siguientes objetivos:

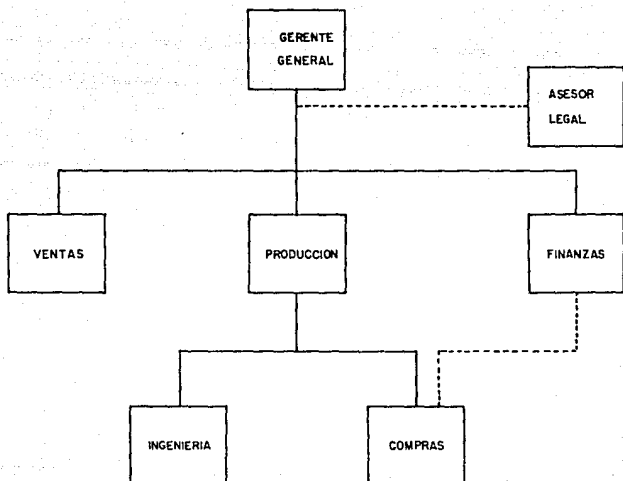
1. Ayudar a proporcionar un control estricto sobre los créditos otorgados a los clientes.
2. Contar con elementos suficientes para tener la certeza de que todo pedido surtido y recibido por el cliente se encuentre facturado.
3. Conocer cualesquier movimiento que afecte las cuentas de los clientes, por medio de listados de información.
4. Contar con los cuadros de información necesarios para auxiliar al personal del área de cuentas por cobrar y al área comercial o financiera en la toma de decisiones y planteamiento de estrategias de cobro.

Es oportuno mencionar que en el capítulo III, dedicado a hablar del funcionamiento de cuentas por cobrar, incluyo algunos cuadros de información. Sin embargo, pretender señalarlos todos resulta difícil y casi imposible, pues la práctica del área de cuentas por cobrar es distinta en cada empresa.

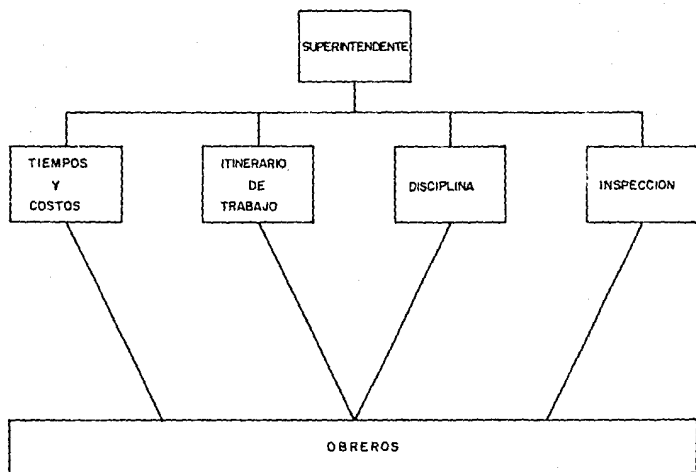
II ORGANIZACION LINEAL O MILITAR



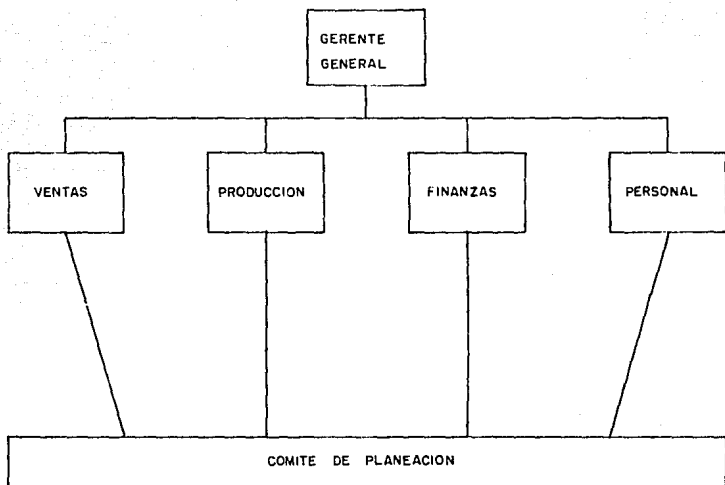
III. ORGANIZACION LINEAL O "STAFF"



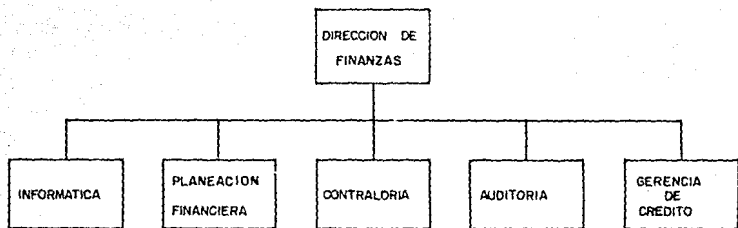
IV. ORGANIZACION FUNCIONAL O DE TAYLOR



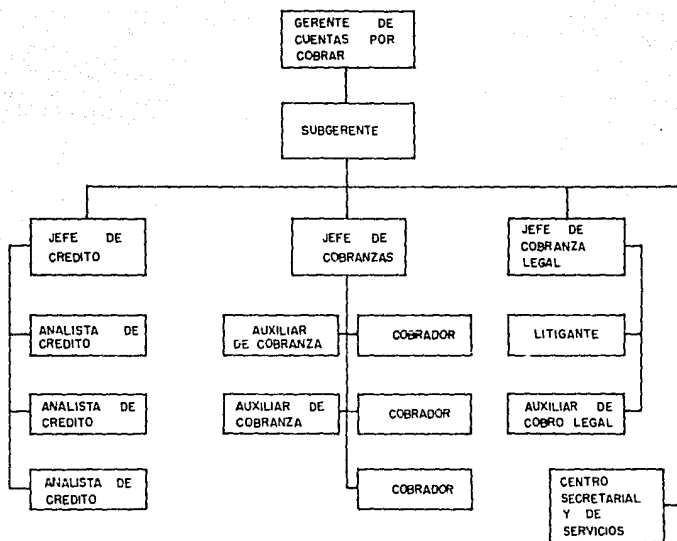
V. ORGANIZACION POR COMITES



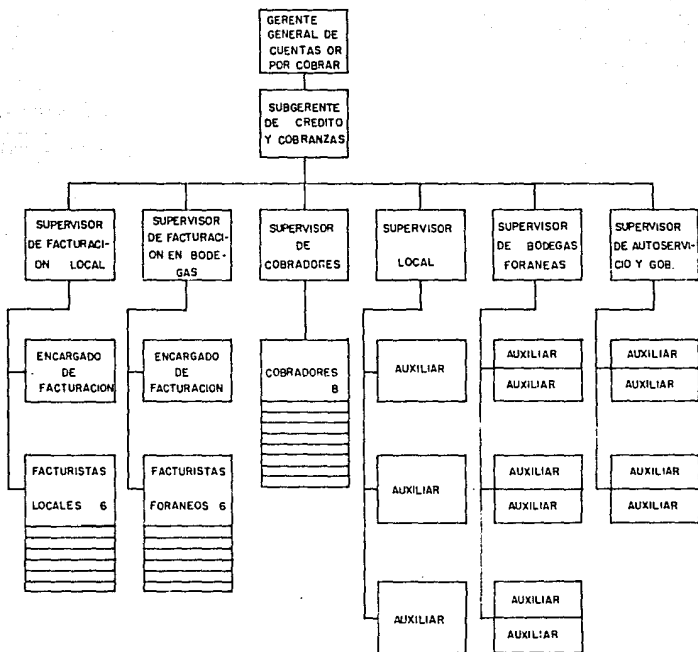
VI. CARTA DE ORGANIZACION
DIRECCION DE FINANZAS



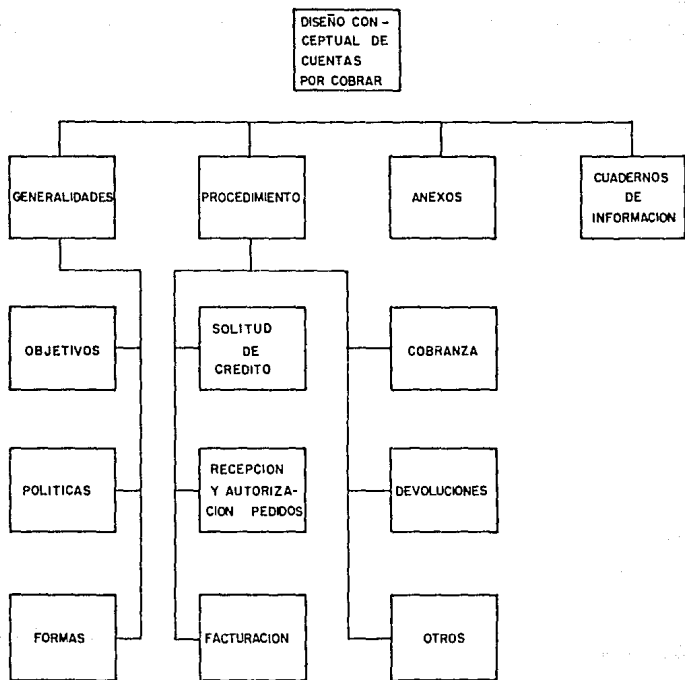
VII. GERENCIA DE ORGANIZACION
CUENTAS POR COBRAR



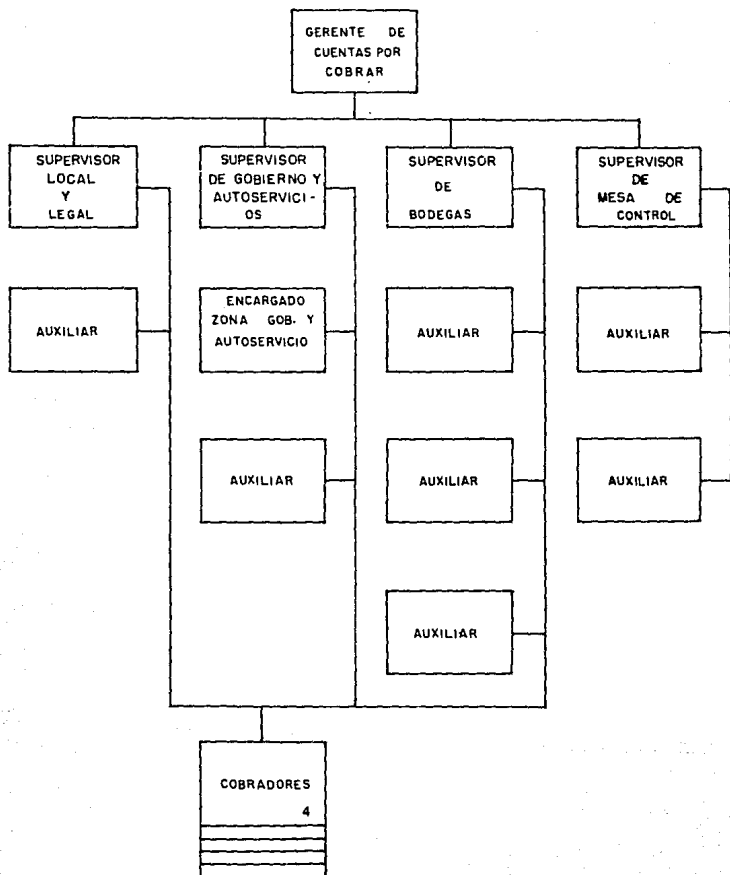
VIII CARTA DE ORGANIZACION TIPO GENERAL



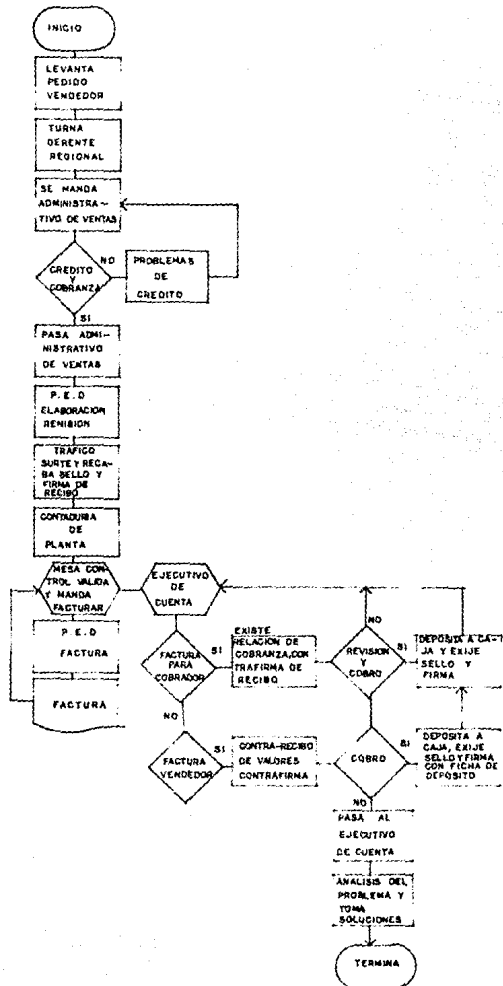
IX DISEÑO CONCEPTUAL DE CUENTAS POR COBRAR



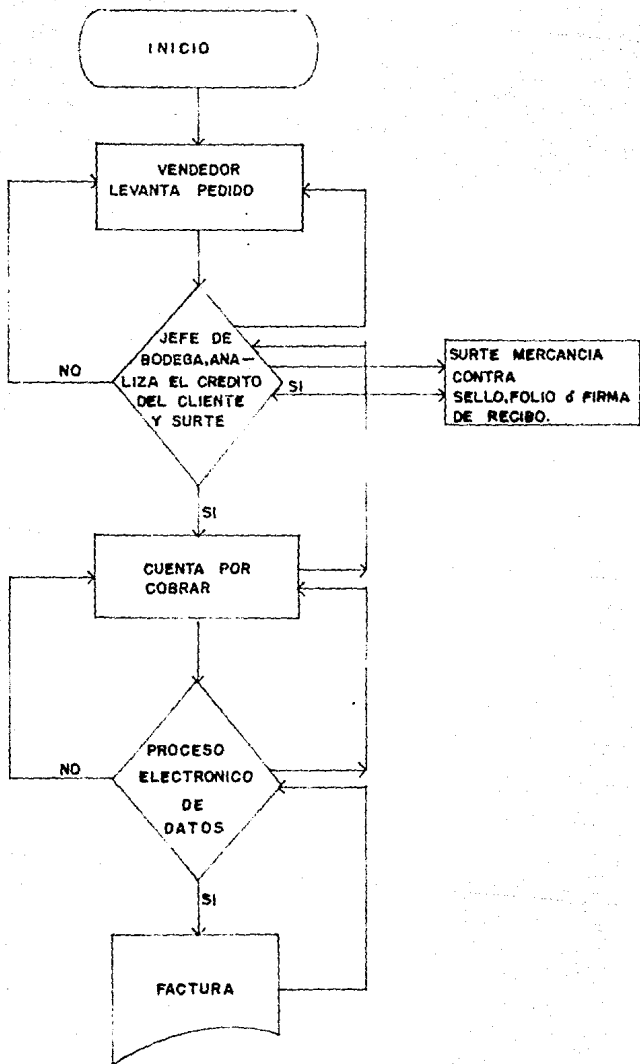
X CARTA DE ORGANIZACION DE CUENTAS POR COBRAR



XI- PROCESO DE FACTURACION LOCAL



XII - PROCESO DE FACTURACION FORANEA



CIA. CESAR e IVAN S.A.							CLIENTE NO	<input type="text" value="3"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SOLICITUD DE CREDITO							SUCURSAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
AGENTE <u>1</u>							ZONA	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CLIENTE NUEVO	CAMBIO DE RAZON SOCIAL	CAMBIO DE ZONA	REINVOLEO DE SALDADAS	CAMBIO DE DIRECCION	CAMBIO DE POBLACION	CREDITO INICIAL	AUMENTO	DISMINUCION	CANCELACION	
				4						
MOTIVO DE LA MODIFICACION										
5										
IDENTIFICACION DEL CLIENTE										
NOMBRE DEL CLIENTE							REG. FED DE CAUSANTE	CED EMP		
DENOMINACION DEL NEGOCIO							TEL	DIA REVISION DIA PAGO		
DIRECCION							ESTADO	POBLACION		
DOMICILIO PARTICULAR							TIPO DE CLIENTE	TEL PARTICULAR		
DATOS DEL NEGOCIO										
TIEMPO ESTABLECIDO	VALOR ESTIMADO DEL PROPIETARIO			VALOR ESTIMADO DEL VENDEADOR			CONSUMO APROX DE PAGO			
OTRAS PROPIEDADES	BANCO EN DONDE TIENE CUENTA				PRINCIPALES PROVEEDORES CON LOS QUE TIENE CREDITO					
	7									
INFORMES APROBADOS POR	COMENTARIOS									
	13									
AGENCIA	COMENTARIOS									
CIA A <input type="checkbox"/>	CIA B <input type="checkbox"/>	CIA C <input type="checkbox"/>	CONDICIONES DE CREDITO			DOCUMENTA	14	15		
CIA D <input type="checkbox"/>	CIA E <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	10							
MEDIO DE COMRO			LIMITE DE CREDITO SOLICITADO			CREDITO INICIAL CONCEDIDO				
COBRADOR <input type="checkbox"/>	OFICINAS <input type="checkbox"/>	CONSEJO <input type="checkbox"/>	11			POR \$				
VENDEADOR <input type="checkbox"/>	9	BANCO <input type="checkbox"/>	12			16				
						FECHA				
OBSERVACIONES										
17										
FORMULO										
18		19		19		20		20		
CLIENTE		VENDEADOR		DPTO DE CREDITO		DPTO DE CREDITO		CONTRALORIA		

CIA. CESAR e IVAN S.A.

VOLANTE DE ALTAS, BAJAS Y CAMBIOS AL MAESTRO DE CLIENTES

ALTA

FECHA BAJA 2
CAMBIOCLIENTE NO NOMBRE NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO DIREC.

BUCHEAL	<input type="text"/>	7	MEDIO DE COBRO	<input type="text"/>	17
% DESCUENTO ESPECIAL	<input type="text"/>	8	DIA DE REVISION	<input type="text"/>	18
% DESCUENTOS NORMALES	<input type="text"/>	9	DA DE COBRO	<input type="text"/>	19
BOLSA	<input type="text"/>	10	COBRARCL	<input type="text"/>	20
ZONA	<input type="text"/>	11	CONDICIONES DE CREDITO	<input type="text"/>	21
CODNO POSTAL	<input type="text"/>	12	AGENCIA INVESTIGADORA	<input type="text"/>	22
ESCALA	<input type="text"/>	13	LIMITE DE CREDITO	<input type="text"/>	23
ESTADO	<input type="text"/>	14	TIPO DE CLIENTE	<input type="text"/>	24
POBLACION	<input type="text"/>	15			
TEL.	<input type="text"/>	16			

ABOGADO

ELABORO

AUTORIZO CREDITO.

CIA. CESAR e IVAN S.A.

REMISION DE PRODUCTOS A EMPLEADOS

ALMACEN

DIA	MES	AÑO	No
-----	-----	-----	----

CLAVE DE DDC

EMPLEADO						No DE NOMINA								
DEPARTAMENTO														
OFICINAS MEXICO						PLANTA								
CODIGO	CAN	DESCRIPCION	PRECIO	IMPORTE	CODIGO	CAN	DESCRIPCION	PRECIO	IMPORTE	CODIGO	CAN	DESCRIPCION	PRECIO	IMPORTE
1151-081	7		(8)	(9)	1122-051	7		(8)	(9)					
1154-082					1122-054									
1151-084					1122-058									
1151-085					1122-059									
1151-088														
					1121-040									
					1121-041									
1153-100					1121-043									
1153-101					1121-044									
1153-102														
1141-142					1114-035									
1141-145					1114-037									
					UNID (11)		TOTALES							(10)
(12) EMPLEADO					(13) AUTORIZA VENTAS					(14) RECIBE (EMPLEADO)				

NOTA NO PAGUE AL RECIBIR, ESTE IMPORTE SERA DESCONTADO EN NOMINA DE EMPLEADO.

CIA. CESAR e IVAN S.A

REMISION

①					VIA DE EMBARQUE					②	
					CIA		PEDIDO	DIA	MES	AÑO	CLIENTE
③		④	⑤	⑥		⑦		⑧			
CIA	PRODUCTO	DESCRIPCION DEL PRODUCTO			CODIGO	PRECIO	CANT.	ENTREGADA	IMPORTE		
⑨	⑩	⑪			⑫	⑬	⑭	⑮	⑯		
CIA	SUB - TOTAL		I . V . A .		TOTAL				GRAN TOTAL		
⑰	⑱		⑲		⑳				㉑		

XVIII

CIA. CESAR e IVAN S.A.

No

NOTA DE CARGO

C A	LI NEA	BODE GA	ZONA	FECHA			FACTURA	IMPORTE	CLA VE	NUMERO DE CLIENTE	SUC.
				DIA	MES	AÑO					
①	②	③	④	⑤			⑥	⑦	⑧	⑨	
N O M B R E											
⑩											
D I R E C C I O N											
⑪											
P O B L A C I O N Y E D O											
⑫											
C O N C E P T O											
⑬											
FORMULO						APROBO					
⑭						⑮					

CIA. CESAR e IVAN S.A.

XIX

NOTA DE CARGO POR CHEQUE DEVUELTO

FOLIO No

LIN.	BODEGA	ZONA	DIA	MES	ANO	No DE CARGO	CLIENTE	No	DiG.
①	②	③	④			⑤		⑥	
DATOS DEL CLIENTE									
SR (ES)									
DIRECCION - ⑦									
POBLACION									
CHE QUE						⑧			
BANCO						⑨		TOTAL	
IMPORTE			13	⑩					
VALOR DESC(S) IMPROC.				⑪					
I. V. A				⑫					
TOTAL DESC IMPROC				⑬					
TOTAL CARGO				⑭					

MEXICO D. F. A

⑮

DE 19

MUY SEÑOR (ES) NUESTRO(S)

CON ESTA FECHA HEMOS CARGADO EN SU CUENTA LA CANTIDAD DE \$ ⑰

⑱

IMPORTE DE LA DEVOLUCION DE SU CHEQUE, SEGUN LIQUIDACION ARRIBA PRESENTADA Y QUE CORRESPONDE AL PAGO ORIGINAL DE SU FACTURA No ⑲ DE FECHA

⑳ ATENTAMENTE

㉑

DEPTO. DE CREDITO

xx

CIA. CESAR e IVAN S.A.

No

NOTA DE CREDITO

C I A	L I N E A	BODE GA	ZONA	FECHA			FACTURA NUMERO	IMPORTE	CLA VE	NUMERO DE CLIENTE
				DIA	MES	AÑO				
①	②	③	④	⑤			⑥	⑦	⑧	⑨

NOMBRE	⑩
DIRECCION	
POBLACION Y EDO.	

CONCEPTO	
⑪	

⑫	⑬
FORMULO	APROBO

CIA. CESAR e IVAN S.A.

XXI

NOTA DE DEVOLUCION

		ALMACEN No			No			
NOMBRE DEL CLIENTE					LINEA	ZONA	BODEGA	CLAVE
DIRECCION					(2)	(4)	(3)	
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO (1)					CLIENTE			SUC DIA MES AÑO
COLONIA					(5)			(6)
CIUDAD			EDO.		APLICAR A FACTURA No (7)			

CODIGO	CANTIDAD AUTORIZADA	CANTIDAD RECIBIDA ALMACEN DISPONIBLE RECUPERACION		TOTALES UNIDADES	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
TOTALES						

CIA	SIIB - TOTAL	I V A	TOTAL
(15)	(16)	(17)	(18)

CAUSAS DE LA DEVOLUCION _____				CANTIDAD ENTREGADA AL TRANSPORTISTA
_____ (19)				(20)
(21)	(22)	(23)	(24)	(25)
AGENTE	GERENCIA DE VENTAS	RECIBO TRANSPORTE	RECIBO ALMACEN	CREDITO Y COBRANZAS

CIA. CESAR e IVAN S.A.

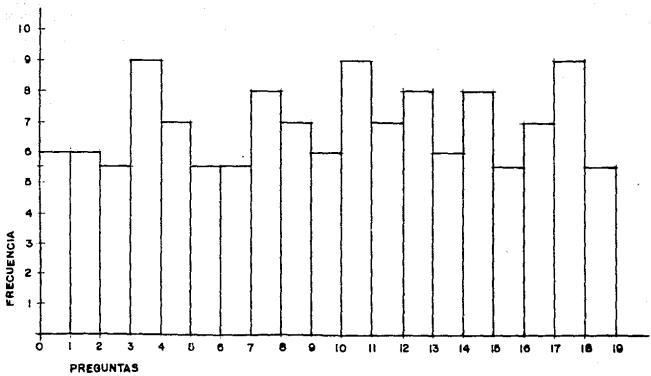
CONTRA RECIBOS DE VALORES

ENVIADO A	ZONA	FECHA	FOLIO
VENDEDOR (1)	(2)	(3)	(4)

NOMBRE DE CUENTE	CUENTE No	DOCTO. No	IMPORTE
(5)	(6)	(7)	(8)
TOTAL			(11)

MEXICO DF A DE (10) DE 19 RECIBI A MI ENTERA CONFORMIDAD PARA SU COBRO LOS VALORES CUYOS NUMEROS E IMPORTES SE LISTAN EN ESTE CONTRA RECIBO DE LOS QUE DEVOLVERE SU IMPOR- TE O LOS MISMOS DOCUMENTOS	(9)
	FIRMA

Y. GRAFICA DE TABULACION DE RESPUESTAS



CONCLUSIONES

PRIMERA

El desarrollo histórico del crédito nos refleja que en la actualidad el mundo de los negocios se mueve a través de él y que la administración tiene un papel importante para alcanzar los objetivos empresariales.

SEGUNDA

Las cartas de organización y la configuración interna de cuentas por cobrar nos permiten tener un panorama amplio sobre las actividades propias de la empresa y, dada la importancia del departamento de crédito, la relación con las demás áreas se hace necesaria, siendo factores determinantes para el logro de objetivos y el cumplimiento de las políticas específicas del área.

TERCERA

Es evidente que el desarrollo y la implantación de manuales de políticas y procedimientos de cuentas por cobrar es de suma importancia para definir directrices de actuación departamental y los lineamientos que deben seguirse en cada operación específica, que además permiten contar con un marco de referencia para la medición de resultados del personal, así como del grado de cumplimiento que se da a la reglamentación establecida.

CUARTA

Con el cambio de un sistema manual a uno mecanizado en base de datos se obtienen ventajas considerables, que en términos generales, son:

1. Reducción del costo de operación, ya que con la eliminación de 60% del personal operativo se obtiene un no table ahorro en dinero, tiempo y esfuerzo.
2. Se logra un control estricto de las operaciones que realiza el área de cuentas por cobrar.
3. Se tiene fluidez y exactitud en la información propia del área.

QUINTA

La labor de definir las funciones del área de cuentas por cobrar sin tener un marco de referencia al giro de las empresas, presenta un panorama difícil de enmarcar, sin embargo el enunciado que hago de las funciones principales, proporcionando una idea general con conceptos que pueden considerarse estandar para compañías que distribuyen productos de consumo popular a crédito, la variación que hay de compañía a compañía estriba directamente de factores relativos al tipo de producto, posición financiera, competencia, etc.

SEXTA

El control interno específico del área de cuentas por cobrar, capitaliza una serie de aspectos peculiares que deben preverse con la implantación de rutinas de trabajo como lo es la revisión de cuentas, depuraciones periódicas de los registros que se derivan del manejo de la cartera, a fin de contar con información oportuna y confiable.

SEPTIMA

El sistema mecanizado en base de datos de cuentas por co-

brar en una empresa de productos de consumo popular favorece_ en gran medida un mejor control sobre los créditos otorgados_ a los clientes, así como un funcionamiento óptimo de las operaciones del área para el cumplimiento de sus objetivos parti_ culares o generales.

BIBLIOGRAFIA

- COLE, Robert H. Administración del crédito a las empresas y al consumidor. México, Editorial Diana, 1979.
- DOUGLAS, Basil C. y Curtis W. Cook. Administración del -- cambio. México, Editorial Diana, 1979.
- FERNANDEZ ARENA, José Antonio. Introducción a la administración. México, UNAM, 1977.
- FLORES DE GORTARI, Sergio, y Orozco Gutiérrez, Emiliano. - Hacia una comunicación administrativa integral. Méco, Editorial Trillas, 1979.
- HAROLD KOONTZ y Caryl O'Donnell. Curso de administración moderna. México, McGraw Hill, 1977.
- MOSTI, Francisco H. La administración de crédito y las cobranzas. México, Editorial Tipográfica, 1978.
- PHILIPPATOS, George C. Fundamentos de administración financiera. Texto y casos. México, MacGraw Hill, 1979.
- REYES PONCE, Agustín. Administración de empresas. Primera parte. México, Editorial Limusa, 1980.
- REYES PONCE, Agustín. Administración de empresas. Segunda parte. México, Editorial Limusa, 1980.

ROMERO BETANCURT, Samuel. Principios fundamentales de la -
administración de empresas. México, IEESA, 1980.

TERRY, George R. Principios de administración. México, -
Editorial CECSA, 1978.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

REQUISITOS PARA LA PRESENTACION DE EXAMEN PROFESIONAL
DE LAS CARRERAS DE U.N.A.M.

8
EJEMPLARES DE TESIS

- 3 para la biblioteca de U.V.M.
- 2 para la biblioteca de U.N.A.M.
- 5 para los miembros del Jurado

Revisión de estudios en original y copia

Solicitud de aprobación de seminario en original y copia

carta del segundo revisor en original y copia

11 Fotografías tamaño Título (6x9 cm) que sean recientes, impresas en papel fotografico mate, no deberan de ser tomadas de otras - fotografías con retoque.

6 Fotografías tamaño Filiación (mismo negativo de las del Título)

Pago por derecho a Examen Profesional en la U.V.M. \$ 48.800.00

Pago por derecho a Examen Profesional en la U.N.A.M. ←→ 9.150.00

Pago por concepto de Titulación en la U.N.A.M. ←→ 9.150.00

HOMBRES:

Sin sonreír frente y orejas totalmente descubiertas, cabello corto y arreglado, si usa bigote deberá estar recortado con el labio superior totalmente descubierto, sin lentes oscuros, con saco y corbata de frente.

MUJERES:

Con vestido de calle, sin escote con los hombros cubiertos sin sonreír peinado sencillo no llamativo frente y orejas totalmente descubiertas, sin adornos llamativos, sin lentes oscuros y de frente.