

# **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

## **“APLICACION Y UTILIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS EN UNA EMPRESA COMERCIAL”**

### **Seminario de Investigación Administrativa**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A N**

**GERARDO ALCANTARA VALDEZ**

**ROBERTO CARRILLO MARTINEZ**

Director del Seminario: Lic. ALBERTO LOPEZ AGUADO

MEXICO, D. F.

1982



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 esta 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.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## I N D I C E

	Pág.
I N T R O D U C C I O N .....	6
CAPITULO I GENERALIDADES.	
1.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	7
1.2 OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	8
1.3 DEFINICION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	8
1.4 DESARROLLO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	10
1.4.1 Método General.....	10
1.4.2 Planeación de la Auditoría Administra- tiva.....	10
1.4.3 Determinación de Fuentes de Información.....	13
1.5 RECOPIACION DE DATOS U OBTENCION DE LA INFORMA CION.....	13
1.5.1 Diseño de Herramientas para Recopilar la Información.....	13
1.5.2 Procesamiento de la Información.....	16
1.6 ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION.....	17
1.6.1 Medio Ambiente.....	17
1.6.2 Fines y Políticas.....	18
1.6.3 Eficiencia del Personal.....	19

	Pág.
1.6.4 Investigación de Causas de las Deficiencias.....	19
1.6.5 Obtener Soluciones.....	19
1.6.6 Polémica de Posibles Mejoras.....	19
1.6.7 Formas de Evaluación.....	20
1.6.8 Métodos de Evaluación.....	20
 1.7 COMUNICACION Y CONTROL DE RESULTADOS DE AUDITORIA.....	 21
1.7.1 Concepto.....	21
1.7.2 Tipos de Informe.....	21
1.7.3 Características de un Informe.....	22
1.7.4 Contenido Típico de un Informe.....	22

CAPITULO II CREDITO Y COBRANZAS

2.1 FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.....	24
2.1.1 Crédito, su objetivo, Política y funciones.....	24
2.1.2 Cobranza, su Objetivo y Política.....	25
2.1.3 Situación del Departamento de Crédito y Cobranzas en la Organización General.....	27
2.1.4 Funciones y Actividades del Personal de Crédito y Cobranzas.....	28

2.2 RELACIONES DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS INTERNAS Y EXTERNAS.....	35
2.2.1 Relaciones Interdepartamentales del Departamento de Crédito y Cobranzas (Int.).....	37
2.2.2 Relación de Crédito y Cobranzas con los Clientes de la Compañía (Ext.).....	37
2.2.3 Intercambio de Información con el Departamento de Ventas (Int.).....	38
2.2.4 Devoluciones (Ext.).....	41
2.3 SECCION CREDITO.....	42
2.3.1 Concesión de Crédito a Clientes.....	42
2.3.2 Objetivo del Crédito.....	42
2.3.3 Control de clientes por Tarjeta.....	46
2.3.4 Facturación.....	48
2.3.5 Chequeo de Nota de Crédito Contra Devolución.....	50
2.4 SECCION COBRANZAS (CIUDAD).....	51
2.4.1 Recepción de Facturas.....	51
2.4.2 Armado de Facturas.....	52
2.4.3 Listas Rojas y Listas Negras.....	52
2.4.4 Rutas de Cobranza.....	53
2.4.5 Control de Remesas en Tránsito.....	64
2.4.6 Autorización de Relaciones de Embarque.....	65
2.4.7 Estados de Cuenta.....	67

	Pág.
2.4.8 Notas de Crédito.....	67
2.4.9 Recepción de Entregas a Caja.....	68
2.4.10 Archivo del Depto. Sección Ciudad.....	69
2.4.11 Archivo General.....	69
2.5 SECCION COBRANZAS (FORANEA).....	70
2.5.1 Recepción de Facturas Foránea.....	70
2.5.2 Rutas de Cobranza Foránea.....	72
2.5.3 Antigüedad de Saldos.....	78
2.5.4 Listas Rojas y Listas Negras.....	78
2.5.5 Documentos aceptados por Clientes Forá- neos.....	82
2.5.6 Devolución de Cheques.....	84
2.5.7 Autorización de Embarques Foráneos.....	86
2.5.8 Nota de Crédito.....	86
2.5.9 Estados de Cuenta.....	87
2.5.10 Archivo Sección Foránea.....	88
2.5.11 Archivo General.....	88
2.5.12 Póliza de Ingresos para Contabilidad.....	89
2.6 RELACION GENERAL DE FORMAS IMPRESAS UTILIZADAS POR EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.....	89
2.7 EJEMPLOS DE FORMATOS.....	92
2.8 DIAGRAMAS DE FLUJO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.....	107

CAPITULO	III	INVESTIGACION DE LA APLICACION DE LA - AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTA MENTO DE CREDITO Y COBRANZAS EN ALGU - NAS EMPRESAS COMERCIALES.	
3.1	PLANEACION DE LA INVESTIGACION.....		120
3.1.1	Definición del Problema.....		120
3.1.2	Hipótesis.....		120
3.1.3	Planeación de las Actividades de la In- vestigación.....		120
3.1.4	Determinación del Universo de Investiga ción.....		121
3.1.5	Determinación de la Técnica de Investi- gación.....		122
3.2	PLANEACION DE LA ENCUESTA.....		122
3.2.1	Encuesta de Sondeo.....		122
3.2.2	Diseño de Cuestionarios.....		123
3.3	DINAMICA DE LA INVESTIGACION.....		140
3.3.1	Recopilación de Datos.....		140
3.3.2	Tabulación de Datos.....		140
3.3.3	Análisis e Interpretación de Resultados.....		140
3.4	RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....		147
3.4.1	Resultado de la Hipótesis.....		147
3.4.2	Conclusiones.....		147
	BIBLIOGRAFIA.....		151



## I N T R O D U C C I O N

El Grupo "TRABAJO Y ESTUDIO" presenta esta Tesis, con la finalidad de dar a conocer por medio de la Auditoría Administrativa, las deficiencias existentes y comunes dentro de un Departamento de Crédito y Cobranzas, con respecto a la recuperación de la cartera, así como el funcionamiento mas viable de dicho Departamento, debido a que esto es un problema actual en la mayor parte de las Empresas, por la carencia de aplicación de - Sistemas Modernos y Metódicos que ayuden a subsanar la mala recuperación de la cartera y fallas existentes -- del Departamento en cuestión, para así tratar de dar - una visión más amplia a nuestros sucesores, del funcionamiento de este importante Departamento; para lo cual hemos elaborado un caso práctico y real de A.A. aplicado a una Empresa Comercial.

C A P I T U L O I

G E N E R A L I D A D E S

## 1.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa es una técnica de control relativamente nueva. Las costumbres que se consideraron adecuadas en épocas anteriores para el exámen de una empresa se limitaban, principalmente al análisis de su situación financiera. El origen de la Auditoría Administrativa, se halla en la época de Henry Ford, con la Segunda Guerra Mundial y principalmente en la Auditoría Contable. Con Ford y la Segunda Guerra Mundial, se considera que tuvo origen la Auditoría Administrativa por la necesidad de llevar a cabo un estudio de tiempos y movimientos, que fue puesto en práctica según las circunstancias de éstos. Por otro lado, en la Auditoría Contable, durante muchos años la Auditoría estuvo asociada y considerada como una parte de la Contabilidad. Su objeto, en la mayor parte, consistía en un exámen --realizado por una firma de auditores externos, para averiguar una situación financiera y para descubrir fraudes y errores.

Desde 1953, varias asociaciones han auspiciado un número significativo de seminarios y conferencias referentes a los principios y a los procedimientos empleados en la Auditoría Administrativa.

En la actualidad la administración de empresas modernas, con sus numerosos problemas y complejidades requieren una vigilancia más estrecha sobre el funcionamiento y los controles. Además para cerciorarse de la exactitud y confianza de su control sobre los datos contables, la administración busca los mejores medios para controlar todos los campos de negocios. El objetivo es obtener la dirección más eficiente de las operaciones -

con su perfeccionamiento continuo de los planes de acción y los procedimientos.

Este nuevo enfoque en la administración, ha originado la necesidad de que se revisen y valoricen los métodos administrativos por individuos que no solo sean capaces básicamente, sino que tengan también la educación especializada que se requiere y la preparación y experiencia para ejecutar dichas tareas.

## 1.2 OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El objetivo de la Auditoría Administrativa es apreciar la organización de la Empresa, sus técnicas y resultados administrativos con miras a mejorarlos para así aprovechar en la mejor forma sus recursos.

## 1.3 DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A continuación se plantean distintos conceptos de Auditoría Administrativa aportados por varios autores.

### 1.3 1 JORGE ALVAREZ ANGUIANO

Nos dice que la Auditoría Administrativa es la revisión metódica y completa de los componentes de una empresa, con el propósito de determinar su eficiencia en cuanto a sus planes, objetivos, métodos y controles.

### 1.3.2 WILLIAM P. LEONARD

Nos define a la Auditoría Administrativa como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, una institución, una sección del gobierno-

o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, sus formas de operación y sus facilidades humanas y físicas.

#### 1.3.3 ROBERTO MACIAS PINEDA

Nos dice que la Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio está logrando, por medio de una continua verificación y un control cuidadoso para asegurarse de que las prácticas y programas de los negocios alcanzan los resultados para los que se crearon y siguen manteniendo.

#### 1.3.4 JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

La Auditoría Administrativa, para este Autor es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución.

#### 1.3.5 INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION

Cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetos a investigación y que permiten obtener una evaluación de la Administración.

#### 1.3.6 ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO

A diferencia del análisis estadístico ordinario, - la investigación en el campo de la industria, trata de descubrir las fuerzas que actúan en un ámbito donde el resultado final de un esfuerzo depende de gran variedad

de parámetros operativos, que es preciso interpretar -- justamente para poderlos modificar con vistas al mejor resultado. Este método es útil para transformar los da tos de operación en un teoría que se aplicará como si-- gue:

- 1.- Analizan la operación total, con el propósito de de terminar los factores que en ella intervienen.
- 2.- Definir las funciones de esos factores que operan, - con relación al resultado esperado de la operación en su conjunto.
- 3.- Determinar el grado en que el desempeño real y obje tivo de estas funciones contribuye, con su partici- pación específica y necesaria al esfuerzo total.
- 4.- Investigar qué factor o parámetro ejerce en condi-- ciones determinadas, una influencia decisiva, favo- rable o adversa en la operación.

#### 1.4 DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

##### 1.4.1 METODO GENERAL PARA REALIZAR AUDITORIA.

Grupo:

- Planeación
- Recopilación de Datos
- Procesamiento de la Información
- Análisis y Evaluación de la Información
- Comunicación y Control de los Resultados

##### 1.4.2 PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Son las actividades indispensables de investigación para la planeación de la Auditoría Administrativa, ta-- les como:

## a) INVESTIGACION PRELIMINAR

Es necesario iniciar el trabajo en la obtención de los datos teniendo una idea global de toda la empresa, - con el propósito de percibir rápidamente las estructuras fundamentales así como las principales diferencias entre la empresa a auditar con otra que ya ha sido investigada.

Esta idea global se llevará a cabo por medio de la observación directa de balances, gráficas, estadísticas y demás, se complementarán con visitas a cada uno de los departamentos, conociendo los productos de la empresa, procesos productivos, así como sus principales mercados, etc.

## b) ENTREVISTAS PREVIAS

Se habla de la conveniencia de entrevistar a personas directamente relacionadas con la empresa, seleccionándolos cuidadosamente entre trabajadores, clientes, - consumidores, etc., (el propósito de las entrevistas es para la obtención de ideas o sugerencias sobre problemas fundamentales que se deben de estudiar durante nuestra auditoría) de los cuales, con estas entrevistas se de la posibilidad de plantear problemas, descubrir deficiencias en operaciones, funciones o departamentos que estan originando alguna dificultad, para que posteriormente en la preparación de cuestionarios se ponga especial cuidado en ellos para no caer en una conclusión prematura.

## c) DEFINICION DEL AREA A INVESTIGAR

En primera instancia tenemos que definir cual será la materia objeto de nuestro estudio, donde puede ser, - a la empresa como un todo, a una función específica a - un departamento o grupo de departamento, a un sistema, - división o grupo de divisiones, o bien, de otra manera podemos tomarlo sobre el proceso administrativo, sobre niveles jerárquicos, sobre funciones y subfunciones, o - por medio de combinaciones.

d) DETERMINACION DE LOS DETALLES A ESTUDIAR

En esta determinación de los detalles se trata de presentar un análisis de cada un de las funciones con - que cuenta la empresa u organismo en que se esté llevando a cabo la auditoría.

EJEMPLO

Actividad o función de la Empresa.

CREDITO

Es el otorgamiento de productos o servicios bajo promesa de pago posterior.

COBRANZAS

Es el control de cobros o información periódica de los mismos.

POR DETALLES A ESTUDIAR

- 1.- ¿Existen políticas para otorgar créditos?
- 2.- ¿Son controlados los deudores por estos conceptos?
- 3.- ¿Es oportuna la información?
- 4.- ¿La recuperación de la cartera es oportuna?
- 5.- ¿Existe entrenamiento para el personal del Departamento de Crédito y Cobranzas?



### 1.4.3 DETERMINACION DE FUENTES DE INFORMACION

Las fuentes de información las podemos determinar independientemente de que sea una Auditoría interna o externa, podemos clasificarla, como fuentes primarias, a la empresa misma, sus registros, manuales, sus estados financieros, organogramas, diagramas, el personal, etc.

Fuentes secundarias; estarán dadas por las primarias, ésta es toda la información obtenida en la investigación preliminar, de donde nos formamos un juicio -- con toda la información, para llevar a cabo nuestra Auditoría.

### 1.5 RECOPIACION DE DATOS U OBTENCION DE LA INFORMACION

#### 1.5.1 RECOPIACION DE LA INFORMACION

En este punto nosotros hacemos el diseño de las herramientas a utilizar en la obtención de la misma, esto es, buscando cuáles son los mejores, cuáles son los más adecuados y cual será su costo (mencionamos costo para cuestiones de ejemplo, ya que en nuestro caso no es necesario considerarlo). En esta etapa, considerada también dentro del procesamiento podemos incluir para obtener la información, instrumentos tales como:

- a) Cuestionarios
- b) Entrevistas
- c) Lista de confrontación o verificación
- d) Observación directa de hechos y registros.

a.1) CONCEPTO.- Es un mecanismo para obtener respuestas a ciertas preguntas, o sea la información -

captada y verificada por medio de la observación de hechos y registros.

- a.2) IMPORTANCIA Y REGLAS.- Su importancia y validez va en relación directa con la precisión de los medios utilizados para obtener la información, - no olvidando las reglas de su formulación tales como:

UNIDAD.- Un cuestionario diferente para cada -- asunto en concreto.

SECUENCIA.- Ordenar las preguntas de cada cuestionario con una secuencia adecuada.

CLARIDAD.- Refiriéndose al aspecto redacción -- con ideas objetivas.

- a.3) CARACTERISTICAS QUE SE DEBEN CONTEMPLAR PARA LA REALIZACION DE UN CUESTIONARIO

- 1.- Las preguntas deben ser claras.
- 2.- De fácil contestación.
- 3.- Deben ser formuladas de tal forma que sus - respuestas sean fácil de tabular y analizar.
- 4.- Despersonalización de la gente.
- 5.- Tiempo de aplicación al cuestionario.
- 6.- Beneficios que obtendremos al preparar un - buen cuestionario (claridad de información).

- b.1) CONCEPTO.- Es la aplicación de cuestionarios en forma colectiva o individual.

- b.2) TIPOS DE ENTREVISTA.-

- 1.- Dirigida.- algo específico a tratar.
- 2.- Estandarizada.- se entrevista a un grupo de

gentes con los mismos temas.

- 3.- Preliminares.
- 4.- De sondeo rápido.- se utiliza cuando se desea captar una situación específica en poco tiempo.
- 5.- De posición.- para ubicar a los entrevistados según sus categorías dentro de la empresa.
- 6.- Para la recolección de datos y en la interpretación.

### b.3) RECOMENDACIONES PARA LA ENTREVISTA

- 1.- Precisar anticipadamente el tipo de información que se desea obtener.
- 2.- Seleccionar cuidadosamente a la persona o personas que estén en mejor posición para proporcionar la información querida.
- 3.- Conseguir en caso necesario el permiso correspondiente.
- 4.- Avisar con anticipación al entrevistado sobre la fecha, lugar y tipo de entrevista, - con el fin de que lleve toda la documentación necesaria para que proporcione la información.
- 5.- Explicar con claridad cuales son los objetivos que se pretenden.
- 6.- Tratar de que el entrevistado se sienta en confianza.
- 7.- Ajustarse lo más posible a la guía de la entrevista.
- 8.- Formular preguntas con claridad y cerciorarse de que han sido comprendidas.
- 9.- No sugerir respuestas y mucho menos dárse-

las.

- 10.- Escuchar con atención al entrevistado.
- 11.- Anotar inmediatamente todo lo que nos diga el entrevistado.
- 12.- Que el entrevistado no se sienta presionado con tiempo no con desviaciones del tema central.
- 13.- No comprometerse dentro de la entrevista a dar alternativas de solución ni a mejorar - condiciones de trabajo.
- 14.- Respaldar las notas con documentos.
- 15.- Agradecer al final de la entrevista las fa- cilitades prestadas.
- 16.- Revisar y asimilar la información de esa en tervista antes de una segunda.

c.1) CONCEPTO.- Forma de comparación objetiva de algo específico.

c.2) TIPOS.- Cualitativo, cuantitativo y gráfico.

d.1) CONCEPTO.- Fijar la atención en detalles, he- chos o circunstancias.

d.2) TIPOS

- 1) Observación Directa.
- 2) Observación Concentrada.

#### 1.5.2 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION.

Una vez obtenida la información necesaria se lleva a cabo el procesamiento de la misma, dicho procesamien- to consta de cuatro pasos:

- 1.- REVISION Y VERIFICACION DE LA INFORMACION.- Esto es, que al ordenar y depurar la información eliminaremos la no confiable, la información obsoleta, así - también se detectará si nos falta información.
- 2.- CLASIFICACION.- Esto será de acuerdo a departamentos, de acuerdo al objetivo de la Auditoría, etc.
- 3.- TABULACION DE LA INFORMACION.- Este punto nos indica cómo hacer la tabulación, que será vaciada en un cuadro, de manera que podamos entenderla.
- 4.- ORGANIZACION DE LA INFORMACION.- El objetivo de este punto, será agrupar la información de manera tal que podamos analizarla rápidamente.

#### 1.6 ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION

Se divide básicamente en dos puntos:

- 1.- PATRON IDEAL DE COMPARACION.- Que es la comparación real contra los principios de Administración, mas - la experiencia.
- 2.- Se deben considerar los factores de operación que - intervienen en la empresa, donde mencionamos los si guientes:

##### 1.6.1 MEDIO AMBIENTE

Entendemos en Administración como medio ambiente, - las fuerzas externas que operan en la empresa misma, cu ya función es la de mantener oportunamente informada a

la empresa sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas para su debida orientación, e informar a su vez al exterior acerca de sus actividades.

Los elementos que se consideran dentro de este factor son:

FISICOS: QUE ES LA LOCALIZACION DE:

- Proveedores y Consumidores
- Disponibilidad de la Fuerza de Trabajo
- Condiciones Sanitarias
- Clima, etc.

POLITICOS: Aspecto legal que será el fomento de las actividades industriales.

ECONOMICO: Que abarca:

- Mercado
- Aspectos financieros
- Aspectos fiscales
- Actividades tanto de autoridad con Proveedores y Competidores

SOCIAL: Respecto a las habilidades.

- Relaciones Humanas - - - - -

- ORGANIZACION: Comercial
- Trabajadores
- Políticas
- Sociales

#### 1.6.2 FINES Y POLITICAS

Debemos considerar, dentro de la evaluación de la información las suposiciones implícitas durante la Auditoría, ya que, incluyendo éstas, determinaremos con más claridad los fines logrados por la empresa, así como -- las políticas empleadas para el logro de éstos, enmarcando si dichas políticas se establecieron acorde a los objetivos logrados, si son positivas, claras y comprensibles.

#### 1.6.3 EFICIENCIA DEL PERSONAL

Determinaremos el grado de eficiencia de la participación del personal en la operación ya sea en la parte o partes que estemos evaluando, así como, un análisis de sus costumbres, habilidades y de su progreso en la empresa.

#### 1.6.4 INVESTIGACION DE CAUSAS DE LAS DEFICIENCIAS

Debemos llevar a cabo nuestra investigación para - detectar las deficiencias mediante un análisis, representándolo en forma de corrido, o bien en hojas, poniendo la situación actual en que se encuentra, así como lo que se propone.

#### 1.6.5 BUSCAR SOLUCIONES

Debemos llevar a cabo por medio de un planteamiento de las alternativas que se nos ofrece durante la planeación, para mejorar ésta, se sugiere que se discrete sobre ellos para encontrar la o las visibles para así - poder dar una recomendación.

#### 1.6.6 DISCUSION DE POSIBLES MEJORAS

Se hace con el fin de elaborar un resumen de los - aspectos más importantes así como de las condiciones ne- gativas localizadas en los distintos departamentos, de lo cual se les comunicará a los responsables de las -- áreas (supervisores) a qué conclusión se llega, para -- así indicarles las posibles acciones que deberán seguir se para corregir o mejorar situaciones desfavorables.

Para lograr este propósito también se utilizan he- rramientas ya mencionadas en puntos anteriores como son:

- a) Discusión de problemas con los supervisores.
- b) Entrevistas en comprobación de Hipótesis.
- c) Entrevistas de posición.

#### 1.6.7 FORMAS DE EVALUACION

La evaluación de la información, tanto como de la eficiencia la podemos realizar en dos formas:

- a) Evaluación Cualitativa.
- b) Evaluación Cuantitativa.- Medio por el cual expresa- remos la evaluación de números, valorizando los da- tos obtenidos dentro de las condiciones peculiares - dentro de cada empresa.

#### 1.6.8 METODOS DE EVALUACION

Para llevar a cabo la evaluación contamos con dis- tintos métodos, dados por diferentes autores como:

- 1) JOSE A. FERNANDEZ ARENA
- 2) WILLIAM P. LEONARD
- 3) DIAGNOSTICO DE LA PRODUCTIVIDAD\*
- 4) ANALISIS FACTORIAL\*\*

---

\* Editado por CENAPRO

\*\* Editado por el BANCO DE MEXICO



y otros.

Estos autores tienen gran similitud en cuanto a -- los factores que proponen para llevar a cabo la evaluación, por ello tomamos los factores a evaluar que nos propone Jorge Alvarez Anguiano, cuyo autor considera -- que son los más factibles para todas las empresas, siendo los siguientes:

- 1.- Adecuación de objetivos y políticas.
- 2.- Grado de ampliamento de Objetivos y Políticas.
- 3.- Adecuación de la estructura orgánica.
- 4.- Grado de cumplimiento con la estructura orgánica.
- 5.- Adecuación de Estandars de operación.
- 6.- Grado de cumplimiento con los estandars de operación.
- 7.- Eficiencia del personal.
- 8.- Adecuación de recursos materiales y financieros.

El cual nos dice que con estos factores se puede establecer una subdivisión basada en niveles jerárquicos con el objeto de evaluar no solamente funciones sino también la eficiencia a diferentes en cada función.

## 1.7 COMUNICACION Y CONTROL DE RESULTADOS DE AUDITORIA

1.7.1 Dentro de la Auditoría como en cualquiera otra actividad o función, siempre existe la necesidad de comunicarse de una forma u otra, no importando sus características, para nuesbro caso lo usual es presentar un informe completo al término de cada exámen.

### 1.7.2 TIPOS DE INFORME

En algunos casos se presenta un informe preliminar

o previo.

1) PREVIO.- Este tipo de informe se elabora en forma -- escrita tan pronto como se cuente con información necesaria, debe contener los descubrimientos y las recomendaciones, debe ser revisado por ejecutivos responsables de la operación.

2) DEFINITIVO.- Este tipo de informe se comenta directamente con la alta Gerencia, debe descubrir los descubrimientos más importantes y las evaluaciones de las operaciones, presentando argumentos que respalden las recomendaciones propuestas, indicando la necesidad urgente de llevarlos a cabo, sugiriendo medios alternativos de acción.

### 1.7.3 CARACTERISTICAS DE UN INFORME

- 1.- Que sea claro.
- 2.- Conciso.
- 3.- Atractivo.
- 4.- Ordenado.
- 5.- Con redacción clara.
- 6.- Completo.
- 7.- Constructivo.
- 8.- Convincente.

### 1.7.4 CONTENIDO TIPICO DE UN INFORME

El contenido de un informe de Auditoría lo podemos englosar en siete puntos principales como son:

- 1) INTRODUCCION.- Que se subdivide en:

- a) NATURALEZA DE LA AUDITORIA.- Siendo similar a los antecedentes.
  - b) FECHA.- Período que comprende la duración de nuestro estudio.
  - c) NOMBRE DE LOS AUDITORES.- Los principales que intervienen por área.
  - d) ALCANCE.- Que es el ámbito de aplicación o bien - el marco de referencia.
  - e) FINALIDAD.- Es necesario para la Gerencia o Ejecutivos responsables, ya que es el único medio escrito con que cuentan para enterarse de los avances y resultados de la Auditoría realizada.
  - f) METODOLOGIA.- Es esto lo que pretendemos seguir.
- 2) PUNTOS SOBRESALIENTES.- Información relevante que encontremos dentro de la empresa.
  - 3) DIAGNOSTICO.- El resultado de nuestro estudio, describiendo la problemática y mencionando alternativas.
  - 4) PRESENTACION Y DIRECCION DEL BORRADOR DEL INFORME.
  - 5) ELABORACION DEL INFORME FINAL.- En donde se integran las recomendaciones, haciendo los ajustes necesarios.
  - 6) LA REPRESENTACION Y EXAMEN DEL INFORME FINAL.- Se necesita conocer a quien va dirigida la presentación, la parte de examen básicamente aprobada.
  - 7) VIGILANCIA DE LAS RECOMENDACIONES Y RETROALIMENTACION  
Esto va en torno al proceso de la Auditoría.

C A P I T U L O I I

C R E D I T O Y C O B R A N Z A S

## 2.1 FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

Entre los objetivos por los cuales se crea, el primordial es la obtención de utilidades, a través de las operaciones y actividades que se ha propuesto dicha empresa realizar. Estas utilidades se derivan de la venta de bienes o productos terminados, semi-elaborados o de primera necesidad, así como los servicios que prestaría si fuera el caso.

Es bien sabido por todos que, "a mayor venta, mayor utilidad", pero para conseguir dicha utilidad hay que efectuar una acción recíproca, que es la de dar un bien y recibir un pago en un plazo fijado, por él mismo; es rara la ocasión en que este pago se recibe al mismo tiempo de la entrega, por lo que es indispensable que exista un departamento dentro de cada Empresa (sin importar su tamaño), que se dedique a la recuperación del pago del bien vendido, dentro del plazo fijado, y el departamento en mención será el de Crédito y Cobranzas, que para su mejor comprensión lo desglosaremos en sus dos componentes que son: "Crédito" y el otro "Cobranzas".

### 2.1.1 OBJETIVOS DE CREDITO

El principal, recuperar la inversión en las ventas realizadas.

#### 2.1.1.1 FUNCIONES

Determinar los límites de crédito, con base a los siguientes puntos:

- a) Reputación
- b) Capacidad, antecedentes y experiencia
- c) Capital
- d) Perspectivas al futuro.

2.1.1.2 Fijar condiciones de Crédito

2.1.1.3 Establecer controles

2.1.1.4 Determinar los tipos de Crédito a usar por la Empresa

2.1.1.5 Investigar al futuro cliente

2.1.1.6 Análisis de los datos de la investigación

2.1.1.7 Autorización del crédito (ya demostrada la capacidad de pago y solvencial del cliente solicitante del crédito).

2.1.1.8 Los tratamientos de descuentos y plazos, de común acuerdo con el departamento de Ventas.

## 2.1.2 COBRANZAS

Cobranzas el complemento del crédito y a su vez la recuperación y el pago del bien venido, siendo ésta la fase final de una venta.

### 2.1.2.1 OBJETIVOS DE COBRANZAS

2.1.2.1.2 Recuperar el crédito concedido, en forma rápida y eficaz.

2.1.2.1.2 Abatimiento de cuentas vencidas; con este objetivo resulte el siguiente:

2.1.2.1.3 Hacer una cobranza puntual, ya que es favorable para alcanzar los planes y objetivos de la Empresa.

2.1.2.1.4 Tratar de evitar cobranza lenta y atrasada, ya que -- afecta en el volúmen de ventas, pues el atraso o sobregiro en el crédito, impide nuevas transacciones -- con estos clientes, por temor a que la deuda continúe subiendo.

#### 2.1.2.2 FUNCIONES DE COBRANZAS

Las funciones que desarrolle cobranzas, son básicas para el feliz término y consecución de los objetivos.

2.1.2.2.1 Dictados, memoranda y correspondencia.

2.1.2.2.2 Antigüedad de saldos.

2.1.2.2.3 Listas rojas y listas negras.

2.1.2.2.4 Rutas de cobranzas.

2.1.2.2.5 Ingresos a caja.

2.1.2.2.6 Entregas a caja.

2.1.2.2.7 Documentos a clientes.

2.1.2.2.8 Cheques devueltos.

2.1.2.2.9 Recibir cobranzas y pagos.

2.1.2.2.10 Autorizar envíos de mercancías a clientes.

2.1.2.2.11 Estados de cuenta.

2.1.2.2.12 Remesas de tránsito.

2.1.2.2.13 Notas de crédito.

2.1.2.2.14 Referencias sobre clientes.

2.1.2.2.15 Juntas periódicas con otros departamentos.

2.1.3 SITUACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS EN LA ORGANIZACION GENERAL.

El Departamento de Crédito y Cobranzas debe depender en forma directa de la Gerencia Administrativa.

2.1.3.1 ORGANIGRAMA GENERAL DE LA ORGANIZACION

Ver gráfica anexa, pág. núm.

2.1.3.2 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

Ver gráfica anexa, pág. núm.

2.1.3.3 DISTRIBUCION DE LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO

A.- Sección Crédito

B.- Sección Cobranzas Foráneos

C.- Sección Cobranzas Ciudad

2.1.3.4 OBJETIVO



El distribuir al Departamento en tres secciones, se ha hecho con el objeto de tener mayor orden en las operaciones y por ende, un control más exacto sobre cada actividad realizada, tanto por uno como por todos los que integran este departamento, además de dividir la sección de cobranzas en dos subsecciones o sea Ciudad y Foráneo, para obtener un mayor control de los clientes, ya que los sistemas llevados a cabo en cada sección, tienen cierta diferencia que podría descontrolar en el sistema.

#### 2.1.4 FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL PERSONAL DE CREDITO Y COBRANZAS

##### 2.1.4.1 PERSONAL ASIGNADO AL DEPARTAMENTO

SECCION	PERSONAL
Gerente	1
Subgerente	1
Auxiliar de Crédito	1
Auxiliar de Sección Cobranza Ciudad	1
Auxiliar de Sección Cobranza Foránea	1
Supervisores de Cobranzas	2
Cuerpo de Cobradores	4 (según necesidades)
Cobranzas Foráneos	1 (ensucos o sucursales)
Total:	<hr/> 12

##### 2.1.4.1.1 GERENTE DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

Debe ser una persona con gran experiencia tanto en lo que se refiere al trato y contacto directo con los clientes, como al trabajo administrativo y dirección de personal, además de conocimientos teóricos so

bre administración y contabilidad, para poder desempeñar sus funciones con mejores resultados de los que -- normalmente se puedan esperar.

- a) **FUNCIONES:** Son las de vigilar que la cartera de cobranzas no sufra aumentos, que repercutan en el rendimiento de la empresa, sino más bien, que ésta --- tienda a disminuir.

Supervisar al personal que está bajo su mando y que éstos realicen sus labores conforme a los ingstructivos y manuales, sea dicho de paso, que no se atrasen en el flujo de su trabajo.

Encargarse personalmente y dirigir toda la cobranza que se considere problema para tratar de rebajarla.

- b) **ATRIBUCIONES:** El buen o mal funcionamiento del departamento en lo que se refiere a recuperación de - créditos, como a las relaciones y el control del departamento en la Empresa.

- c) **RESPONSABILIDADES:**

- Que la cartera no exceda del límite fijado por la Gerencia.
- Dar una buena imagen de la Compañía.
- Colaborar en todo con los demás departamentos, -- procurando que a su vez no lo perjudique en alguna de sus políticas.
- Informar sobre situaciones normales o anormales - del departamento, a la gerencia de la cual dependa.

- d) **EL GERENTE:** Como autoridad máxima dentro del Departamento, debe delegar responsabilidades a todos y - cada uno de los elementos de su departamento y podrá aumentar o disminuir las mismas, según las circunstancias que así lo ameriten. Por lo tanto, las responsabilidades las podemos clasificar en dos grupos:
- I.- La de obtener resultados.- En este caso el de - evitar la cartera de cobranzas con alto índice de cuentas vencidas, que los clientes paguen -- formalmente, el que sus empleados trabajen eficientemente y con rapidez, para evitar problemas a los departamentos de la Empresa, pues parte de su trabajo depende de lo que le envíe el Departamento de Crédito y Cobranzas.
- II.-Dar cuenta a sus superiores.- Tenerlos constantemente informados sobre todos los aspectos y - problemas que existan en el departamento, los - logros obtenidos y los factores que han influido en su éxito o fracaso. Del Gerente del departamento de Crédito y Cobranzas, dependen todos los miembros de este departamento, y los -- errores o aciertos que resulten, es responsabilidad directa de éste.
- e) **OBJETIVOS:** Especificar las funciones, limitaciones, autoridad de cada uno de los miembros del departamento bajo un solo hombre: el Gerente.
- f) **DEPENDENCIA:** El departamento de Crédito depende directamente de la Gerencia General, Administrativa y

Financiera, en caso de existir ésta en la Empresa.

- g) **AUTORIDAD:** El Gerente del departamento de Crédito y Cobranzas, está autorizado para disponer de todos los recursos tanto físicos como humanos para la mayor aplicación y consecución de los fines y objetivos que se han trazado para este departamento. Puede cancelar en un momento dado, el crédito de algún cliente que no cumpla con los requisitos de la Empresa.

Puede autorizar el surtido de algún cliente -- que esté en lista roja o negra, después de haber -- llegado a algún acuerdo por escrito, benéfico para ambos.

En general, está autorizado para resolver cualquier problema relacionado con su departamento o -- con el prestigio de la Empresa respecto a las cuestiones de Crédito y Cobranzas.

#### 2.1.4.1.2 SUBGERENTE

Es funcionario del departamento de Crédito y Cobranzas que depende directamente del Gerente del mismo. - Al subgerente se le asigna la supervisión de las operaciones del departamento, y reporta todo al Gerente, en forma de reporte verbal, todos los días. El Gerente - tendrá la obligación principal de la planeación general de su departamento, bajo la colaboración del subgerente, tanto opinando y determinando ventajas o desventajas que pueden existir en el futuro.

La responsabilidad principal del subgerente, es -

la de ayudar a su superior en todas sus obligaciones, - supervisar directamente a sus subalternos y actuar en nombre de su superior.

Suplir en sus funciones al gerente, cuando éste - se encuentre ausente.

Al trabajo administrativo se le requiere mucha -- atención para no tomar decisiones equivocadas o erróneas sobre algún cliente. Así el trabajo que requiere mayor atención por parte del gerente, podrá solucionarse en mejor forma, con la colaboración del subgerente.

#### 2.1.4.1.2.1 FUNCIONES PRINCIPALES DEL SUBGERENTE

Deberá llevar el control de las listas negras y - rojas, autorizando aquellos pedidos que se encuentre - el cliente en dichas listas.

Deberá tener un control y registro de los convenios especiales, efectuados por el gerente del departamento de Crédito y Cobranzas, con el gerente del departamento de ventas.

Supervisar y controlar al personal del departamento y motivarlos a su vez a trabajar mejor.

#### 2.1.4.1.3 ENCARGADO DE LA SECCION DE CREDITO

a) OBJETIVO: Que los clientes que desean tener relaciones comerciales, como los que ya las tienen, posean una solvencia y capacidad de pago aceptable; - que no se acepten clientes malos; lo anterior se lo gra con un trabajo responsable y eficiente, para no

crear una imagen defectuosa o débil ante los clientes, el mercado y la competencia de la empresa.

- b) SITUACION: Al mismo nivel que las secciones de cobranzas, tanto ciudad como foráneo.
- c) DEPENDENCIA: La sección de Crédito depende directamente del Gerente del departamento, en segundo término de la subgerencia, e indiferentemente de la gerencia administrativa.
- d) AUTORIDAD: Está autorizada para detener un pedido o factura que tenga error, o sea de clientes que estén en listas negras, además de no aceptar pedidos de clientes nuevos, a no ser que reúnan todas las referencias y requisitos que pide la Empresa.
- e) RESPONSABILIDAD: Que no se surtan pedidos a clientes malos, que no entran a formar parte de nuestros clientes, aquellas personas que no han cubierto todos los requisitos impuestos por la Empresa.

Que las facturas estén bien elaboradas para su cobro.

- f) EVALUACION: Será valuado por la empresa, por todos aquellos que son clientes y están dentro de la lista negra y se surta mercancía y por la cantidad de clientes nuevos aceptados por él y que se atrasen demasiado en sus pagos.

#### 2.1.4.1.4 ENCARGADO DE LA SECCION COBRANZAS CIUDAD

- a) **OBJETIVO:** Lograr el cobro más rápido y efectivo de las facturas, tener una cobranza ágil, en la que no se atrase ningún cobro.
- b) **SITUACION:** Al mismo nivel de las otras dos secciones componentes del departamento.
- c) **DEPENDENCIA:** Depende en forma directa del gerente de Crédito y Cobranzas, asimismo del subgerente, e indirectamente del gerente administrativo.
- d) **AUTORIDAD:** Está autorizado para programar la cobranza diaria, tienen bajo sus órdenes al cuerpo de cobradores, pueden supervisarlos, deben planear la cobranza para cada componente de este cuerpo.

Puede decirse que el cliente es bueno o malo, - detener el envío de mercancías, cancelando la remisión.

- e) **RESPONSABILIDAD:** La de que los cobradores traten de cobrar lo más posible y procurar que no se atrase ningún cliente en su pago. La de facilitar a -- los cobradores su labor haciendo una programación - efectiva de las rutas de cobranzas.

La de evitar enviar mercancía a clientes que -- acaban de ingresar a la lista negra. De que los cobradores sean responsables de no aumentar la deuda de los clientes en lista negra y de que ésta se reduzca.

#### 2.1.4.1.5 ENCARGADO DE LA SECCION DE COBRANZAS FORANEAS

- a) OBJETIVO: Tener un control estricto sobre todos -- los clientes foráneos (o fuera de plaza), y saber - si el cliente ya tiene la mercancía y el agente la factura para su cobro y tratar de rebajar la cartera foránea lo más posible.
- b) SITUACION: Se encuentra igual que la sección de -- Crédito y Cobranzas Ciudad.
- c) DEPENDENCIA: Depende directamente del gerente del departamento de Crédito y Cobranzas, asimismo del - subgerente del mismo departamento, e indirectamente del gerente administrativo.
- d) AUTORIDAD: Tiene autoridad para enviar y exigir al agente, que paguen sus clientes.

De enviarle las facturas de sus clientes para su cobro.

De detener y cancelar envíos de mercancías.

De incluir y excluir clientes de listas negras y rojas.

- e) RESPONSABILIDADES: La de tener al día su sección - para no causar problemas tanto a las demás secciones de su departamento, como a otros departamentos.

Que el agente mande dinero, documentos aceptados por los clientes o en su defecto las facturas - para proceder al cobro de otra manera.

## 2.2 RELACIONES DEL DEPARTAMENTO



La sección de crédito tiene que trabajar en estrecha relación con la sección de cobranzas, para que este departamento pueda cumplir eficazmente con su cometido, o sea que todos los miembros que formen parte -- del departamento de Crédito y Cobranzas deben conocer el funcionamiento general e individual del departamento, para poder ayudarse a trabajar mejor.

La sección de cobranzas depende de la sección de crédito en lo que se refiere a la autorización de pedidos, pues en base a ésto, es con lo que surte un pedido de clientes, y posteriormente se le factura.

Crédito, a su vez, depende de la sección de cobranzas en lo que a listas negras o rojas se refiere, pues es la base para autorizar los pedidos.

#### 2.2.1 RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

Es necesario que la gerencia de Crédito y Cobranzas, tenga juntas periódicas con los demás departamentos de la Empresa que tienen una relación estrecha y -- constante con su departamento, para así poder corregir los errores que afecten al buen o mal funcionamiento -- de éste y los demás departamentos.

El diálogo constante que se puede llevar, es una forma necesaria para mejorar las relaciones de trabajo además que es un elemento de control entre los sistemas que se están practicando, pues se detectan los --- errores y se solucionan también en forma rápida.

Para que dichas juntas interdepartamentales pue-

dan funcionar adecuadamente, tanto los gerentes de cada departamento como sus subordinados, deberán hablar con franqueza y sin temor, a parte de que se debe demostrar con hechos los errores cometidos.

Los gerentes serán responsables de que todo lo -- que se vea en la junta, tenga una solución satisfactoria para todos los interesados y más aún, que dichos acuerdos se hagan efectivos, verificando y corrigiendo personalmente los errores, en base a lo acordado, y -- dentro del plazo fijado.

A dichos acuerdos se les elaborará un memorándum en que se mencionará el problema, los acuerdos, y la -- fecha en que se empezará a corregir.

El memorándum será original para el gerente del -- departamento del cual procede el problema, con copia -- para la persona aludida, otra copia para el departamento que redactó el memorándum, y una copia firmada por ambos gerentes de conformidad, para la gerencia administrativa, con el objeto de conocer las modificaciones y acuerdos resultantes de la junta y si hay algo -- que pueda afectar a cualquier otro departamento, en ba se a dicho acuerdo, el gerente administrativo les dará aviso, y a su vez señalarles a los gerentes, en qué -- forma puede afectar.

#### 2.2.2 RELACIONES DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS CON LOS CLIENTES DE LA COMPAÑIA

La relación fundamental del departamento con los clientes, es cobrar facturas y documentos que obran en nuestro poder. En lo que se refiere a clientes de ciu dad, serán los cobradores los encargados de tener la --

relación.

Independientemente, la persona encargada de esa zona de cobranza, tendrá relación y contacto con el -- cliente, en caso de existir alguna duda sobre el monto de la factura, o los descuentos concedidos por el departamento de ventas (previo acuerdo con el gerente de Crédito y Cobranzas). En lo que a clientes foráneos -- (o fuera de plaza) se refiere, habrá a su vez dos contactos, el primero será en forma directa y por medio -- del agente de ventas y supervisores. El segundo será por el departamento de Crédito y Cobranzas por medio -- del encargado de las cobranzas foráneas, en base a los controles para verificar esa zona y tratar de solucionar los problemas que el agente, en determinado momento, no pueda resolver.

El gerente del departamento podrá tener contactos en un momento dado, con algunos clientes especiales o problemas, tratando siempre de evitar el ser la única persona, que pueda resolver los problemas con todos -- los clientes.

También existirá una persona, que se encargará de supervisar o tratar de arreglar asuntos de cobranzas -- difíciles o atrasados de clientes, tanto de ciudad como foráneo.

### 2.2.3 INTERCAMBIO DE INFORMACION ENTRE EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS Y EL DEPARTAMENTO DE VENTAS

El intercambio de información, siempre es un punto vital para que exista comunicación; el departamento de Ventas y el departamento de Crédito y Cobranzas, --

por las funciones que realizan, tienen una relación natural que los mantiene unidos y por tanto estos dos departamentos se afectan mutuamente; cuando existe algún problema con uno de los dos departamentos, indirectamente viene afectado al otro departamento.

Ellos se afectan directamente en su trabajo; tal es el caso de las listas negras y listas rojas.

Estas listas pueden darle la pauta al departamento de Ventas, para saber el rendimiento y la labor que ha realizado su agente de ventas, herramienta externa del departamento que puede ayudar a supervisar indirectamente a su agente y ayudarlo a solucionar su problema con los clientes, y nos ayuda a realizar su problema a clientes, más efectivo y una cobranza más segura; en caso contrario, estos clientes continuarán creando problemas al departamento de Crédito y Cobranzas y al agente de ventas.

El gerente del departamento de Crédito y Cobranzas, deberá estar perfectamente informado y exigir información del departamento de ventas, de las supervisiones que se realicen en el departamento de ventas, dentro de sus zonas de trabajo.

Asimismo, cuando el gerente de Crédito y Cobranzas realice una visita a cualquier zona de trabajo, deberá reportar al gerente de ventas y al gerente Administrativo y Financiero, los problemas que observe, -- tanto en un cliente como en dicho mercado. La solución que él vea más conveniente, o en su defecto sugerir la forma de arreglarse con el cliente.

También es fundamental que Ventas incluya juntas, con el primer pedido y que el agente actúe de buena fé al redactar la solicitud de crédito, dando los datos - reales para que se acepte otorgar crédito a un cliente nuevo o en su defecto rechazarlo; si se rechaza, se deberá informar por escrito al agente de Ventas, por medio de un memorándum, el por qué de esa decisión, que será tomada por el gerente de Crédito y Cobranzas, una vez que el encargado de la sección de Crédito su investigación y la revisó para disipar sus dudas.

En caso de ser un cliente nuevo que hace un pedido especial y urgente, se tramitará la venta por C.O.D. por esa única vez en lo que se termina la investigación una gran parte de que haya éxito en esta clase de transacciones comerciales, depende de la buena fé del agente de ventas, ya que si éste proporciona la información correcta, al día y con tiempo, no existirá un - alto índice de pedidos.

Para que la sección de crédito pueda efectuar --- acertadamente su trabajo, es su responsabilidad, el -- que antes de aceptar el pedido de un cliente, quien -- usualmente pide por decirlo así 50 unidades, y paga -- bien (dentro del plazo), pero que en esta ocasión ha - solicitado 200 unidades, el encargado deberá investigar, primero con el agente y después con el cliente, - a qué se debe tal incremento en su pedido; en caso de que el cliente haya pedido con la confirmación del -- cliente mismo.

Pero si el pedido estuvo bien elaborado, se avisa rá al gerente de Crédito y Cobranzas para que estudie

la solvencia, capacidad de pago y su historial en crédito y cobranzas, para que él tome una decisión o llegue a un acuerdo con el cliente, según haya sido la situación y el resultado del estudio y análisis del - - cliente, teniendo enterado al gerente de ventas y solicitando su ayuda, para una mejor solución en este caso.

#### 2.2.4 DEVOLUCIONES

Las devoluciones por parte de los clientes atañen al departamento de Crédito y Cobranzas y al departamento de Ventas, pues tiene que bajar la deuda del cliente y la comisión del agente, así como la cuota señalada por la gerencia para las ventas anuales, implicando así varios movimientos del orden burocrático dentro de varios departamentos: en el departamento de sistemas, en contabilidad, Crédito y Cobranzas, Ventas y almacenes.

Se debe analizar la causa de la devolución y si - es por mal estado, reclamar inmediatamente al departamento de control de calidad, por dar como bueno un lote de mercancía defectuosa. O si se le mandó mercancía de más a la que el cliente había pedido, para reclamar al jefe del almacén de productos terminados.

También una causa normal, es que el cliente no ha ya podido pagar la mercancía como éste esperaba y decidió mejor devolverla, para no tener problemas posteriores.

Mensualmente, el departamento de Crédito y Cobranzas, elaborará un reporte de las devoluciones aceptadas, explicando las causas principales de cada una de

ellas.

## 2.3 SECCION CREDITO

### 2.3.1 CONCESION DE CREDITO A CLIENTES

La función más importante de esta sección, es la de asegurar que el cliente al cual se le va a vender a crédito es solvente, por lo tanto debe conocerse al -- cliente, ya que en esa sección se le aceptó como tal -- para la compañía.

### 2.3.2 OBJETIVO DEL CREDITO

Proporcionar a la empresa la máxima seguridad de logro de planes de venta, así como el de recuperar la cartera; ésto se hace mediante una investigación de la solvencia del cliente.

2.3.2.1 INVESTIGACION: Cuando el cliente solicita crédito a la Compañía, esta solicitud se hace:

- a) por el agente
- b) por correspondencia o personalmente

Se procede a investigar al futuro cliente; la investigación se hace de la siguiente manera:

Consiste en solicitar referencias por medio de - cartas a otras empresas, que son las que el solicitante ha mencionado dentro de su solicitud. Estas cartas se elaboran en original y copia; el original, en caso de que las empresas que proporcionaran las referencias sean de ciudad, se entregará al que tenga esa

zona de cobranza, quien pasará a dejar la carta y recibirla al día siguiente, si es que no se las proporcionaron al instante, a lo máximo debe estar la carta en una semana. Para el caso de clientes foráneos, estas solicitudes de referencias se envían por correo. Mientras el original de referencia se encuentra con las empresas, mismas que proporcionarán aquellas, la copia de la carta será anexada a la solicitud de crédito, y se archivará en un folder de solicitudes de crédito, hasta que regresen todas las referencias o la mayoría que solicitaron a otras empresas.

Al recibirse la carta de referencias original, será anexada a la solicitud de crédito y la copia se archiva. Ya que se han recopilado todas las referencias, se termina la investigación primaria para la concesión del crédito a clientes nuevos. Mientras no se le haya aceptado el crédito a este cliente, todo aquel envío que se haga de mercancía, será hecho por C.O.D.

- 2.3.2.2 ACEPTACION O RECHAZO: Ya con todos los datos proporcionados por la guía o las referencias dadas por otras empresas, se analiza la información y se pasan todos los datos obtenidos, con sus conclusiones al gerente del departamento, para que éste tome la decisión de -- conceder el crédito hasta el monto proporcional del -- cliente que lo haya solicitado.

Si el gerente ha decidido conceder crédito a este cliente, se le abre expediente, se archivan todos los datos obtenidos, junto con la solicitud de crédito, -- aprobada por el gerente del departamento de crédito y cobranzas.



La otra forma a utilizar, es consultando empresas que se dedican a intercambio de datos estadísticos con diferentes empresas.

- 2.3.2.2.1 FUNCIONES: Para poder entregar un pedido a un cliente, este pedido debe pasar por la sección de Crédito, para que autorice la venta.
- 2.3.2.2.2 RECEPCION DEL PEDIDO: Al recibir el departamento de - ventas todos los pedidos, que pueden ser por tres conductos:
- a) Por el agente de ventas
  - b) Por correo
  - c) Por el cliente, a través de llamada telefónica.
- 2.3.2.2.3 REVISION DE LISTA NEGRA Y LISTA ROJA: El primer paso es revisar que el cliente no esté en estas listas; si se encuentra en listas rojas hay que empezar a tomar - medidas de precaución, por medio de la gerencia del de partamento o responsable de éste.

Si el cliente se encuentra en listas negras, inmediatamente queda rechazado el que se le surtan mercancía, avisando de inmediato a ventas y al almacén de -- productos terminados; a ventas se le avisa para que -- trate de solucionar directamente con el agente y el -- cliente, el problema de pago y sus atrasos, en forma - inmediata, para que pueda surtir la mercancía solicita da.

Si el cliente no se haya dentro de las listas negras o rojas, se procede al siguiente movimiento.

2.3.2.2.4 REVISION DE CLAVES: La sección de Crédito llevará un control de tarjetas por clientes, el cual contiene todas las características y la información que concierne al departamento de Crédito y Cobranzas, por cada cliente, en dicho control, se busca la tarjeta que -- pertenezca al cliente de ese pedido, para revisar:

- a) Nombre del Cliente.
- b) Dirección.
- c) Población.
- d) Agente de Ventas.
- e) Clave de procesamiento de datos para el cliente.
- f) Descuentos y condiciones de pago.

Al ir revisando cada característica de las anteriores se van señalando, si la tarjeta indica que los datos o alguno en particular no está correcto, se separan todos aquellos pedidos con errores de los que -- están correctamente elaborados.

Los pedidos que no están debidamente requisitados, se devolverán para su corrección a Ventas. Otra forma es ingresarlos directamente al departamento de Informática, mediante la clave respectiva.

2.3.2.2.5 REVISION DE PRECIOS: Conforme a la lista de precios proporcionada por el departamento de ventas, se va verificando que los precios que contienen los pedidos, -- sean realmente oficiales de la compañía, para que no haya problemas posteriores para la facturación, y posteriormente con otros clientes que pudieran enterarse de los precios que le dan a sus competidores.

Cada vez que haya una renovación o cambio en los precios del departamento de ventas, deberá proporcionarse inmediatamente una copia, a la sección de crédito del departamento de Crédito y Cobranzas.

Se van checando todos los precios mencionados, y en el caso de haber alguna anomalía, contra la lista de precios oficiales, se marcan para separarse de los pedidos que contienen los precios correctos; los pedidos que contienen errores en los precios, se devuelven al departamento de ventas, para su corrección.

2.3.2.2.6 ENVIAR A CORRECCION LOS PEDIDOS: Los pedidos incorrectos se regresan al departamento de ventas para su corrección, con el fin de hacer lo mismo con sus controles y las demás copias del pedido.

2.3.2.2.7 PEDIDOS ACEPTADOS: Si los pedidos reúnen los requisitos de la sección de Crédito, inmediatamente quedan aceptados, girando al almacén de productos terminados, original y copias del pedido para que sea surtido y posteriormente entregado al cliente; una copia del pedido se envía al departamento de ventas para sus controles y estadísticas propias de esa área.

### 2.3.3 CONTROL DE CLIENTES POR TARJETA

2.3.3.1 OBJETIVO: Para lograr un control de los clientes, se maneja un registro completo de éstos, por medio de -- tarjetas tipo kárdex; esto permite conocer mejor al cliente y su trato comercial con la Compañía hace que la sección de Crédito sea más efectiva en su autorización o rechazo de clientes para que se le surta mercancía, evitando tener los datos del cliente en varios expedientes y ahorrando espacio dentro del departamento

to para facilitar más la labor de Crédito y Cobranzas.

2.3.3.2 TARJETA DE CLIENTES: Cada cliente está registrado en una tarjeta, la cual indica los datos pertinentes de éste y que son:

- a) Nombre del Cliente.
- b) Dirección.
- c) Población.
- d) Nombre del Agente.
- e) Clave para procesamiento de datos para el cliente.
- f) Condiciones de pago.
- g) Descuentos.
- h) Teléfonos.
- i) Línea de Crédito.
- j) Promedio de ventas del año anterior.
- k) Nombres ficticios.

2.3.3.3 TARJETAS PARA CLIENTES NUEVOS: Cuando el departamento de Ventas pasa un pedido para un cliente nuevo, -- junto con la solicitud de crédito, el pedido ya tiene clave, proporcionada por el departamento de procesamiento de datos, al de ventas.

Se abre una tarjeta, en la cual se indican todos los datos ya mencionados anteriormente, y la condición de pago hasta que se le conceda crédito, será de C.O.D.

2.3.3.4 MODIFICACIONES EN LAS TARJETAS DE CLIENTES: Cuando - el agente informa, o el cliente mismo sobre cambios -

de domicilio, teléfonos o razón social, se hace la modificación respectiva y se turna al departamento de -- procesamiento de Datos, con copia para el departamento de Ventas y almacén de productos terminados, de las -- mencionadas modificaciones.

2.3.3.5 ARCHIVO DE LAS TARJETAS: Las tarjetas se encuentran - colocadas en cajones tipo archivo, tarjetero o fichero, en donde se hallan clasificadas por riguroso orden alfabético, siendo así más fácil su localización, y se - archiva en base al nombre o razón social del cliente.

#### 2.3.4 FACTURACION

2.3.4.1 OBJETIVO: Ya que se entregó la mercancía, el cliente debe firmar la remisión como prueba de ello y así posteriormente poder cobrarle a su plazo por lo tanto, la sección de crédito debe checar que todas las remisiones estén firmadas, para que así se pueda elaborar la factura y su cobro.

2.3.4.2 Al recibir la relación de las remisiones, se va revisando que la remisión esté firmada y que la numeración que contiene la relación corresponda a las remisiones.

En las relaciones de remisiones para facturación tanto de ciudad como foráneo como se ha mencionado, la de ciudad deberá ser firmada por el cliente, y en foráneo lo que hace a la vez firma del cliente, es el talón de embarque en alguna línea de transporte, en el - caso de que la relación tenga algún número incorrecto éste se corrige. Si alguna remisión no está firmada - o no trae consigo su talón de embarque, será tachada - de la relación y se regresará al almacén de Productos

Terminados, para que localicen el talón, en caso de forráneo, o se recopile la firma del cliente cuando sea - ciudad.

Ya revisadas, se envían al departamento de Procesamiento de datos o al departamento respectivo, sea és te, Administración de ventas, facturación, etc., para que se proceda a la facturación de esas remisiones.

2.3.4.3 REVISION DE FACTURAS CONTRA SU REMISION: Con la remisión se checa la factura, cotejando los siguientes datos;

- a) Nombre.
- b) Dirección.
- c) Población.
- d) Agente.
- e) Descuento.
- f) Número de Pedido.

Después se checa el producto y precio.

Si no están correctos alguno de los puntos mencionados, se separa la factura y remisión, para que al finalizar el chequeo, se junten todas las facturas que - tienen error, por un lado, y las que están correctas - por el otro.

A las facturas que tienen error, se les hace una relación a máquina y se devuelven a procesamiento de - datos para su inmediata corrección.

2.3.4.4 DISTRIBUCION DE FACTURAS CORRECTAS: Las facturas que

están correctamente elaboradas, se separan y las copias se distribuyen:

- a) Factura original al cliente.
- b) Copia para el departamento de Contabilidad.
- c) Copia para el fisco.
- d) Copia para el Archivo de Cobranzas.

Las copias de contabilidad se ordenan por número progresivo de las facturas, al igual que en el Crédito y Cobranzas y Fisco.

Las facturas originales y las del archivo de Cobranzas, junto con su tarjeta, remisión ó talón, se turnan a las secciones de Cobranzas, según corresponda.

2.3.5 CHEQUEO DE NOTA DE CREDITO CONTRA DEVOLUCION: Cuando el almacén de Productos Terminados recibe mercancía a devolución, se elaborará una nota de entrada al almacén por concepto de devolución. Una copia de la nota de entrada se queda en el almacén. El original junto con la remisión cancelada se envía al departamento de Crédito y Cobranzas, recibiendo la sección de cobranzas afectada (ciudad o foráneo). En la nota de devolución especifica:

- a) Nombre del cliente.
- b) Clave.
- c) Fecha.
- d) Mercancía a devolver y la causa.

Se envía al departamento de Procesamiento de Da-

tos para que se la haga una nota de crédito al cliente, para su devolución.

2.3.5.1 RECEPCION DE NOTA DE CREDITO: Al recibir la nota de crédito, junto con la nota de devolución. La nota de crédito está compuesta en la misma forma que las facturas. A departamentos y personas que se remiten; el --chechado es igual que se hace con las facturas, o sea -- que se revisa:

- a) Nombre.
- b) Dirección.
- c) Población.
- d) Clave.
- e) Agente.
- f) Mercancía.
- g) Cantidad.

Ya revisado se separan y se envían a las personas correspondientes.

## 2.4 SECCION COBRANZAS CIUDAD

2.4.1 RECEPCION DE FACTURAS: Cuando la sección de Crédito -- ha revisado todas las facturas correctamente y regresa do a corrección las que contienen errores y éstas están corregidas, se entregan a la sección de cobranzas ciudad.

Ya que la factura es un documento por el cual se transmite la propiedad o servicio de un bien mediante el pago del mismo, éstas deben estar correctamente --



elaboradas.

2.4.2 ARMADO DE FACTURAS: El armado de facturas debe hacerse con el objeto de tener toda la historia de esa compra, para su cobro al cliente. Dicho armado se deberá hacer con los siguientes elementos:

- a) Factura original.
- b) Copia de factura para el archivo de Cobranzas.
- c) Remisión de embarque original que contiene la firma del cliente, como comprobante de que fue recibido - por éste.
- d) Tarjeta de procesamiento de datos sobre dicha compra.

A la factura original se le anexa la remisión, la copia de la factura y la tarjeta de control.

2.4.2.1 PROGRAMACION DE COBROS: Ya que está armada la factura se separan por plazo si es de 30 ó 60 días, ó según el plazo que se le haya concedido al cliente de acuerdo a la fecha de la factura, se calculará dicho plazo para efectos de cobranza. Posteriormente se programará para el cobro con fechas correspondientes.

#### 2.4.3 LISTAS ROJAS Y LISTAS NEGRAS

2.4.3.1 OBJETIVO: Las listas negras y las listas rojas, han sido creadas por el departamento de Crédito y Cobranzas como un medio de prevención y control.

Todo aquel cliente que se incluya en estas listas será objeto de trato especial por aquel departamento,-

y también lo será por el departamento de Ventas, hasta que se arregle la situación que prevalece y que motivó su inclusión en estas listas, aparte de que ayuda a detectar errores, del departamento en general, o de las personas que directamente se encargan de esto.

El objetivo principal es evitar que el cliente siga atrasándose en sus pagos y por consecuencia aumente su deuda con la Compañía.

- 2.4.3.2 POLITICA: Cualquier cliente que demuestre negligencia en la cuestión de pagos, se incluirá por este motivo a la lista negra y no se le debe surtir ningún pedido, a no ser que exista un acuerdo especial entre el cliente el departamento de Crédito y Cobranzas y el departamento de Ventas.

Con esto, la empresa se puede defender mejor de los problemas que acarrea, el que los clientes no paguen, o hagan sus pagos muy atrasados.

- 2.4.3.3 RESPONSABILIDAD: El encargado de cobranzas ciudad, será responsable de aquellos clientes que se han incluido en la lista negra, no se les surtirá mercancía, así como incluir inmediatamente y todos los días, a todos aquellos que no estén cumpliendo con la obligación contraída para con la empresa.

También es su responsabilidad, la de excluir diariamente a todos los clientes que han quedado al corriente de sus pagos.

Y responsabilidad general, de que la lista negra

cumpla eficientemente con los fines y objetivos, para los que ha sido creada en el departamento de Crédito y Cobranzas.

2.4.3.4 LISTAS ROJAS: Cuando un cliente llega al límite del tiempo autorizado (el plazo concedido al cliente) y no se ha recibido pago alguno, este cliente se anota en la Lista Roja; se avisa semanalmente al departamento de Ventas y al gerente, de los clientes que han ingresado a la Lista, para que se haga presión con el cliente, y con el agente, de que se esté atrasando en el pago de sus facturas.

2.4.3.4.1 ELABORACION DE LAS LISTAS ROJAS: Se anotan los clientes por agente, en una relación, de la cual se turna una copia al departamento de Ventas en la sección de pedidos, con el fin de que, cuando se verifique un pedido en la lista roja, se encuentre el cliente incluido en dicha lista; este departamento deberá informarlo al Departamento de Crédito y Cobranzas en la sección de crédito, anotando la información en el pedido, cuando éste vaya a ser revisado para su autorización, subrayando dicha información, para tomar la gerencia del departamento de Crédito y Cobranzas una decisión acertada sobre la situación que podrá suscitarse con este cliente.

Otra copia de la relación de clientes en la lista roja se entregará al agente de ventas, a quien corresponda dicho cliente.

2.4.3.5 ELABORACION DE LISTAS NEGRAS: Ya que el cliente entró a formar parte de la lista roja y han pasado dos semanas y no se ha liquidado la deuda, por diversas

causas, ya sea por problemas con el agente, devoluciones que no le han enviado su nota de crédito y que no paga hasta recibirlas, porque no se ha encontrado el cliente en el momento de ir a cobrar, etc., se le anota en la lista negra, con lo cual no se le debe surtir ningún pedido, y si tiene mercancía por enviarse, se debe detener inmediatamente el envío de la mercancía y cancelar la nota de remisión de este cliente.

Todos los días después de haber recibido a los cobradores, se estudia todo lo cobrado para ver qué ---- clientes serán excluidos de la lista negra y a los que se deba incluir, haciendo las correcciones correspondientes, sobre la lista negra; estas correcciones se anotan en un memorándum girando copias a los siguientes departamentos:

- a) Departamento de Ventas.
- b) Almacén de Productos Terminados.
- c) Al agente de ventas de este cliente.

Para que así, en la lista negra que tiene cada -- uno se vayan haciendo las correcciones.

Cada mes, se debe hacer una lista negra nueva, en la cual ya están en orden y limpios todos los clientes, enviándose a los departamentos y secciones antes citados.

- 2.4.3.5.1 FACTURAS DE LOS CLIENTES DE LISTA NEGRA: Todos los -- clientes que forman la lista negra, con respecto a sus facturas, éstas serán guardadas en un acordeón aparte para requerir un sistema de cobranza especial, que tendrá más presión y mayor rotación, tanto por el departamento

mento de Crédito y Cobranzas, como por el agente de Ventas.

A este punto, se espera que la Gerencia de Ventas coopere, estimulando al agente para que haga presión con su cliente.

Estas facturas que van a formar parte del acuerdo de lista negra, tendrán que llevar una supervisión directa y especial tanto del gerente como del subgerente del departamento de Crédito y Cobranzas, quienes efectuarán juntas con el encargado de cobranzas ciudad una vez a la semana, después de su rutina diaria de corregir la lista negra.

2.4.3.5.2 JUNTAS PERIODICAS CON EL DEPARTAMENTO DE VENTAS: Un día antes el departamento de Ventas tiene programado para sus reuniones o juntas con su cuerpo de agentes. Se celebrará una junta previa entre el gerente de Ventas y el gerente del departamento de Crédito y Cobranzas, para discutir y tomar medidas sobre los clientes que forman la lista negra, debiendo existir una cooperación abierta y efectiva por parte del departamento de Ventas. Después de dichos arreglos y acuerdos, el día de la junta con los agentes de Ventas, se les expondrán a éstos las medidas acordadas entre ambos gerentes, los problemas que pueden existir con sus clientes y tratar de encontrar una solución que satisfice a todos los interesados.

2.4.3.5.3 CHEQUES DEVUELTOS

2.4.3.5.3.1 RECEPCION DEL CHEQUE DEVUELTO: La sección de corres-

pondencia de la empresa, envía al departamento de Crédito y Cobranzas todos los cheques que han sido regresados por los Bancos, y se checa en la relación de ingresos, las facturas que cubren el pago de ese cheque. Se anota al cliente en lista negra, sacando copia fotostática del cheque y se entrega en la sección de crédito, para el control y la historia que se lleva en dicha sección para el control y la historia que se debe actualizar por cliente. Se elabora un memorandum dirigido al departamento de caja, para que haga los ajustes correspondientes en sus saldos bancarios.

Al día siguiente se le entrega al cobrador el cheque, para que el cliente pague. Si el cobrador no logró el pago, al regresar éste, al día siguiente al departamento de Crédito y Cobranzas, se hablará por teléfono para la aclaración pertinente con el cliente; si aún persiste, se le da al agente para que trate de cobrarlo, y mientras se cobra el cheque por medio del agente el cliente ya está en la lista negra, hasta recuperar el monto del cheque.

Cuando la sección de crédito, en sus relaciones de clientes que devuelven usualmente los bancos sus cheques (por medio de la tarjeta de clientes) le pasa dicha relación a la sección de cobranzas y el encargado de cobranzas ciudad procederá de la siguiente manera:

- 2.4.3.5.3.2 RELACION DE CHEQUES DEVUELTOS PARA LA GERENCIA: Se elabora una relación con los nombres y claves de los clientes, facturas y montos de todos éstos, para la Gerencia de Crédito y Cobranzas.

- 2.4.4 RUTAS DE COBRANZA: La ruta de cobranza, es aquella - que se le entrega al cobrador, conteniendo a todos -- aquellos clientes que se encuentran ubicados en una - zona específica.
- 2.4.4.1 PROGRAMACION DE LA COBRANZA: Una vez a la semana se va a programar toda la cobranza para los cinco días - de la semana siguiente. Estas se realizarán todos -- los días de liberación de facturas.

Se envían al departamento de Procesamiento de Datos, todos los datos pertinentes para la mencionada - programación, haciendo en este departamento las relaciones de cobranzas por cobrador y por día. El departamento de procesamiento de datos entregará diariamente la cobranza de ahorrar tiempo y trabajo, tanto personal de crédito y cobranzas como al de Procesamiento de Datos, y a su vez tener un pronóstico de la cobranza semanal, aparte de la cobranza de lista negra.

- 2.4.4.2 ELABORACION DE LA RUTA DIARIA DE COBRANZAS: Los archivos están compuestos de divisiones que se clasifican por el número del día; en cada división están las facturas por cobrar en ese día sacándose del archivo, y separado por zonas de cobranza o del cobrador; hecha la separación, se acomodan alfabéticamente en base al nombre del cliente.

Una vez que Procesamiento de Datos hizo la relación junto con las tarjetas perforadas de las facturas de cada cliente éstas se archivarán en un tarjetero, las relaciones que anexan el tanto de facturas -- programadas sean cobradas, y se van guardando por día de su cobro en dicha semana.

Las relaciones correspondientes a cada día se les entregará a los cobradores a la hora de entrada, quienes las revisarán y programarán su ruta y en el orden en que irán a cobrar las facturas, éstos permanecerán como máximo una hora dentro de la empresa y posteriormente a este lapso, saldrán a cobrar a los clientes.

**2.4.4.3 RECIBIR COBRANZA:** Así como en el punto anterior, se les entrega diario a los cobradores, facturas o cobrar, éstos deben entregar en el departamento de Caja el dinero recaudado en su cobranza anterior.

**2.4.4.4 ENTREGA A CAJA DE COBRADORES:** Los cobradores conforme van visitando los clientes, aquellos anotarán en la relación de cobranza el resultado de la visita, -- (pagó, tomó a revisión, no estaba el cliente, etc.) -- en un espacio que se deja libre dentro de la relación para este efecto y se pondrá a un lado de las facturas que fueron llevadas a cobro; en el caso de que el cliente haya pagado, se anotará la cantidad pagada, y la forma de pago, si ésta fue en efectivo, con mencionar la cantidad se sobre entiende que así lo hizo el cliente, en caso de pagar con cheque, el cobrador anotará en la relación el número del cheque y el banco, además de la cantidad pagada. Al día siguiente en la mañana, cuando llega a la empresa, antes de ir al departamento de Crédito y Cobranzas, el cobrador deberá pasar por el departamento de Caja, para que se le reciba el dinero cobrado; la persona que reciba el dinero de la cobranza, va a firmar de recibido al lado de la factura pagada y al finalizar sellan la relación original de la cobranza de que se recibió dicho dinero, quedándose además en el departamento de Caja la -



copia de la relación de Cobranza, y pueden de esta -- forma hacer su relación de ingresos posteriores.

- 2.4.4.5 ENTREGA DE RELACION Y FACTURAS NO COBRADAS A CREDITO Y COBRANZAS: Con el sello de recibido, el cobrador - entrega al encargado de cobranzas ciudad, la relación y las facturas no cobradas, los documentos firmados - por los clientes para su descuento bancario posterior, o su cobro al mismo, además de los contrarecibos y no tas a revisión de las facturas, para que al mismo -- tiempo, el encargado le entregue la cobranza asignada para ese día.

Mientras el cobrador programa las visitas, en -- que orden y las horas en que debe ir a ver a cada -- cliente, el encargado de la sección de cobranzas ciudad, va analizando la cobranza del día anterior, y -- preguntando al cobrador cualquier duda surgida sobre el análisis a su cobranza, y los motivos que arguyeron los clientes para no pagar.

- 2.4.4.6 PROGRAMACION DE LAS FACTURAS QUE NO SE PAGARON: Ya - revisadas todas las relaciones, se ve que clientes en tran o salen de la Lista Negra, separando las facturas que serán incluidas dentro de la cobranza de cobro la siguiente semana, y además separa todas aquellas que deben ser discutidas con el agente o con el cliente en llamada telefónica.

Las facturas que no fueron pagadas, se programan en base a la información dada por el cobrador, al -- igual que el contrarecibo; ya separadas y reprogramadas, se meten en los archivos para la siguiente oportunidad de cobro.

- 2.4.4.7 ENTREGA DE COBRANZAS POR AGENTE: Cuando los agentes reciben las facturas que ellos mismos consideran que pueden cobrarse, o que el departamento de Crédito y Cobranzas no ha logrado el cobro pertinente, y éstos lo consiguen, ya sea un pago total o pago parcial, entregan el dinero al encargado de cobranzas ciudad, -- quien elabora una entrega de caja en la cual se lleva el dinero de dicha cobranza al departamento de Caja, -- donde reciben el dinero, la entrega a caja la hace en original y copia, siendo el mismo sistema utilizado -- con las relaciones de cobranzas al entregar los cobradores en Caja.
- 2.4.4.8 DOCUMENTOS ACEPTADOS A CLIENTES: Un documento por pagar aceptado a un cliente es una promesa incondicional escrita por una persona a otra, de pagar a la presentación o a un tiempo determinado, una cierta suma de dinero especificando a la orden.
- 2.4.4.8.1 OBJETIVO: El documento aceptado representa un documento legal, por ser un título de crédito con el cual se puede hacer más presión al cliente de pagar su -- adeudo con la compañía; con el documento dicho cliente, se elimina cualquier argumento que pueda tener éste sobre situaciones y descuentos especiales autorizados antes de aceptar el documento, y ya que él acepta de antemano la cantidad a pagar, además representa -- una desventaja al recibir, documentos aceptados por -- los clientes, pues se puede utilizar para obtener fondos del banco como descuento, al cliente, pagará antes de dañar su solvencia con el mismo banco y con la empresa, además de que se ayuda en un solo documento por que puede extender el plazo del pago, porque pue-

de extender el plazo del pago, porque resulta más fácil el pago de un documento y porque puede llevar un control mayor de sus proveedores.

- 2.4.4.8.2 ENTREGA DE LOS DOCUMENTOS: Los cobradores o el agente, cuando visitaron a un cliente para el pago de su factura, y éste les ha documentado esas facturas, entregarán el documento al encargado de la sección de Cobranzas Ciudad, quien procederá a revisarlos.
- 2.4.4.8.3 REVISION DE LOS DOCUMENTOS: Lo primero que se hace es buscar en los archivos de Crédito y Cobranzas, las copias de las facturas que documentó el cliente, para ver que facturas amparan el documento.  
Ya con las copias de facturas y las tarjetas perforadas de las mismas, se revisa que las sumas de las facturas sean las del, o la del documento aceptado por el cliente; también se coteja que el documento reúna todos los requisitos que la ley impone para que sea constituido como título de Crédito, para tener incluido el monto del 10% del I.V.A.
- 2.4.4.8.4 ARMADO DE DOCUMENTOS: Cuando ya se revisaron todos los documentos, y estos están correctos, se hace una relación a máquina para el departamento de Procesamiento de Datos, solicitando que elaboren las tarjetas perforadas para cada documento aceptado.  
Ya que fueron elaboradas las tarjetas de Procesamiento de datos, se remiten junto con la relación que indica las facturas que cubre cada documento, dando por resultado sumas iguales.  
Ya todo en orden, se procede al armado de los documentos, haciendo primero una lista de los documentos - -

aceptados con original y dos copias, que se distribuyen de la siguiente manera:

- 2.4.4.8.5 Crédito y Cobranzas: Se envía una copia y el original de la relación, junto con las tarjetas perforadas de las facturas documentadas y una copia del documento que elaboró el departamento de Procesamiento de Datos.
- 2.4.4.8.6 La segunda copia se archiva para poder llevar un control de estos.
- 2.4.4.8.7 El documento original, junto con su tarjeta perforada se entregan al gerente del departamento de Crédito y Cobranzas, para su custodia hasta el día de su cobro.
- 2.4.4.8.8 Las copias de las facturas junto con otra copia del documento se archivan en el expediente del cliente para su historial de Crédito y Cobranzas.
- 2.4.4.8.9 AVISOS DE PAGOS: Cuando ya esté próxima la fecha del vencimiento del documento, y para prevenir al cliente de la obligación contraída con la empresa, se le envía un aviso de pago por correo con 10 días de anticipación a la fecha de pago.

El recordatorio de pago será con original y una copia; el original se enviará al cliente por correo, la copia se anexa a la del documento y de las facturas que están en el departamento de Crédito y Cobranzas.

Para poder lograr el control, deben estar los documentos aceptados por el cliente y ordenados por fechas de vencimiento, siendo responsabilidad del depar

tamento de Crédito y Cobranzas que éstos, sean cobrados, como a su vez que el cliente haya sido avisado - con anticipación sobre el vencimiento del documento, para que su pronóstico de cobranzas semanal o mensual no lleve mucha diferencia con lo que cobrará realmente, en dicho lapso.

La decisión que se tome al respecto, de los documentos aceptados por cobrar, sers única y enteramente responsabilidad del gerente, tanto del subgerente como el encargado de sección de Cobranza Ciudad, sólo-daran su opinión para que ayuden a la decisión que -- pueda tomar el gerente.

- 2.4.5 CONTROL DE REMESAS EN TRANSITO: Es bien sabido por to dos que un cheque posfechado no debe ser aceptado a nadie por estar prohibido por la Ley General de Insti tuciones de Crédito, pero en México es una forma muy usual por parte de los clientes de hacer sus pagos, - según lo ha demostrado la práctica en todos los ámbi- tos comerciales e industriales.
- 2.4.5.1 REGISTRO: Cuando los cobradores han entregado en caja su cobranza diaria, también incluyen cheques posfe--- chados. En caja se anotan todos los pagos recibidos en una libreta; la sección de cobranzas debe de ir al departamento de caja y anotar todos los cheques que - sean posfechados, una vez a la semana, y con esta re- lación se puede elaborar el control de remesas en --- tránsito.
- 2.4.5.2 ELABORACION DEL CONTROL: Ya que recopilaron en Caja -

todos los cheques posfechados con los siguientes datos:

- a) Nombre del cliente.
- b) Monto del cheque.
- c) Banco por el que se giró el cheque.
- d) Ciudad.
- e) Fecha de cobro.

Se procederá a elaborar el control. En dicho control se anotan los cheques por depositar en el mes, según los días de éste. Se anota el total de cheques para el mes siguiente, otro total para meses posteriores.

2.4.5.3 MEDIO DE LLEVAR EL CONTROL: El departamento de Caja pasa una relación diaria de lo que se ha depositado y de las remesas en tránsito depositadas el día anterior y en dicha relación se indica lo depositado en cada uno de los bancos en los cuales tiene cuenta de cheques la compañía, la fecha de cobro, lo que se ha depositado y el total de los depósitos, o verificando esta relación con el control, si han sido depositados o no los cheques posfechados que menciona el control para el día anterior.

El objeto principal de este control, es conocer lo que se pueda depositar en un día del mes, una semana o un mes con toda seguridad.

2.4.6 AUTORIZAR RELACIONES DE EMBARQUE: Antes de entregar la mercancía al cliente, se deberá presentar en el departamento de Crédito y Cobranzas, para autorizar la entrega.

2.4.6.1 OBJETIVO: Evitar que se siga surtiendo mercancía a --

los clientes que estan en Lista Negra y esta no siga - aumentando la deuda que tiene con la empresa, pues si no se puede pagar lo que debe antes del embarque, con la mercancía que se le entregue su deuda sera mayor, y por lo tanto más difícil de pagar y de cobrar. Si el cliente en realidad necesita la mercancía y esta en la lista negra , se podra autorizar el embarque, si este viene por C.O.D., o si no se puede presionar a que pague todo aparte del embarque o de su deuda -- misma, ésto es a criterio del Gerente de crédito y -- cobranzas.

Otro objetivo de checar la relación de embarque para autorizarla, es que muchos pedidos que no se han surtido en su totalidad por el almacén de Productos Terminados, por no haber en el momento del surtido cierta mercancía en existencia, y el pedido espera, y el cliente ha entrado a formar parte de la lista negra, logrando que cuando ya esté completo su pedido y se le vaya a entregar, se detenga dicho envío hasta solucionar la situación con el cliente.

- 2.4.6.2 REVISION DE LAS RELACIONES DE EMBARQUE: El almacén - de productos, cuando ya tiene mercancía empacada para enviar a clientes, pasa la mercancía a la sección de embarque del almacén. El jefe de embarques, una vez programadas sus rutas de transporte, elaborada la relación de embarque y de entrega de mercancía a los -- clientes que será autorizada por el jefe del Almacén de Productos Terminados.
- Dicha relación se envía a Crédito y Cobranzas, junto con la nota de remisión al cliente, para ser revisada y mandar al cobro junto con la factura original.

- 2.4.7 ESTADOS DE CUENTA: Un estado de cuenta es el que indica el saldo a favor o en contra de cada cliente, -- mencionando las facturas que debe, lo que ha pagado -- a cuenta y desde cuando lo debe.
- 2.4.7.1 SOLICITUD DE ESTADOS DE CUENTA POR CLIENTES: Muchas veces el cliente tiene dudas sobre su saldo y desea -- saber ¿cuánto es lo que debe? o ¿porqué? se le está -- cobrando, o que él cree haber liquidado algunas factu -- ras que están cobrándole, por tanto hace una solici -- tud de estado de cuenta por medio del teléfono, pers -- onalmente o por correo; también puede ser por media -- ción del agente.

El departamento de Crédito y Cobranzas, por medio de la sección cobranzas-ciudad, busca en el expediente del cliente todas las tarjetas perforadas de -- las facturas y documentos junto con sus pagos a cuenta, enviándole al departamento de Procesamiento de Da -- tos, donde elaboran el estado de cuenta, se revisa el estado de cuenta contra las tarjetas perforadas, des -- pués se guardan en el expediente del cliente las tar -- jetas y una copia del estado de cuenta, mientras el -- original se remite al cliente por correo, o se le en -- trega al agente de ventas para que se lo entregue al cliente.

- 2.4.8 NOTAS DE CREDITO: Son las que indican que la deuda -- del cliente debe descontarse cierta cantidad por dife -- rentes motivos, que puede ser un error en la factura, mercancía que se le envió de más a lo que él había -- solicitado, o que devolvió mercancía, ya por haber -- estado defectuosa, no ser lo que él pidió, o que ---



finalmente no la necesitaba. Asimismo, por haber hecho un pago a cuenta o error en el precio o en los -- descuentos, o por habersele cargado una factura que -- no le correspondía.

- 2.4.8.1 ELABORACION DE NOTA DE CREDITO: Cuando ha ocurrido -- uno de los puntos mencionados en el inciso anterior, se solicita al almacén copia de la entrega de la mercancía se elabora la mencionada nota de crédito. Se elabora una orden de ingreso, y se lleva al departamento de Procesamiento de Datos, junto con las tarjetas de las facturas afectadas, solicitando que se hagan dos tarjetas, una tarjeta se anexa a la factura y la otra junto con la nota de crédito que fue elaborada por Procesamiento de Datos, se envía al Departamento de Contabilidad.
- 2.4.9 RECEPCION DE ENTREGAS A CAJA: Ya que Caja ha mandado a Crédito y Cobranzas las relaciones de ingreso, y -- las tarjetas están hechas con los documentos y pagos a cuenta, y por otro lado se tiene la relación de ingresos a caja diario, que elabora Procesamiento de Datos, por medio de las tarjetas con las facturas pagadas.
- 2.4.9.1 CHECADO DE RELACION CONTRA TARJETAS Y ENTREGAS A CAJA: Ya que se tienen todas las tarjetas con sus descuentos, el monto de la factura no se sumará, solamente -- los descuentos, mas todas las entregas a caja: la su ma final debe ser igual a la que tiene la relación de las facturas hechas por Procesamiento de Datos.

ya con las sumas iguales, se juntan los ingresos de cobranzas Ciudad y cobranzas Foráneo, igualmente cuadradas, juntando todas las tarjetas y relaciones, se saca el gran total de entregas a caja, de descuentos y montos de facturas, debiendo haber sumas iguales.

Ya cuando todas las sumas están correctas se envían a Contabilidad.

2.4.10 ARCHIVO: En el archivo del departamento se guardan -- todas las copias de facturas y papeles en general, --- todavía están pendientes de resolver o que están "Vivas. con los clientes y el archivo está compuesto u - ordenado por número de agentes, y cada división se lleva un expediente por cliente de dicho agente, ordenándolo, por orden alfabético para una localización más - rápida, archivándose en cada expediente, normalmente - lo siguiente:

- a) Copias de Facturas.
- b) Copias fotostáticas de cheques devueltos.
- c) Copias de documentos por pagar por los clientes elaborada en Procesamiento de Datos.
- d) Notas de crédito.

Quando ya se terminó con el cliente la relación que tenía el Departamento de Crédito y Cobranzas con el cliente la factura o documento se envía al archivo general.

2.4.11 ARCHIVO GENERAL: En el archivo general se guardan -- todos los papeles que han tenido relación entre la --

empresa y el cliente, y se conservan para cualquier aclaración entre los mismos, para proporcionar referencias a otras empresas en caso de que estos lo requieran, conocer la historia comercial del cliente, para saber su periodicidad, qué es lo que pide y cómo ha pagado. Para poder auxiliar mejor en el control de la compañía desde el punto de vista cobranzas, Ventas y Contabilidad, los papeles que se guardan en el archivo general de un cliente de ciudad son:

- a) Copias de facturas pagadas.
- b) Copia de procesamiento de datos sobre documentos- aceptados y liquidados por un cliente.
- c) Copia fotostática de cheques devueltos.
- d) Cartas de otras Empresas pidiendo referencias.
- e) La solicitud de Crédito de la Compañía.
- f) Cartas de referencias sobre el cliente.
- g) Cartas de acuse de recibo.
- h) Copias de Estado de Cuentas enviados a los clientes.

## 2.5 SECCION COBRANZAS FORANEAS

- 2.5.1 RECEPCION DE LAS FACTURAS FORANEAS: Para trabajar -- esta sección necesita facturas para poder cobrar; -- por lo tanto la sección de crédito del mismo departamento, les entrega diariamente las facturas revisadas de los clientes foráneos para que sean armadas.
- 2.5.1.1 ARMADO DE FACTURAS FORANEAS: El armado de facturas - consiste en formar un solo tanto con los siguientes -

elementos:

- a) Facturas originales.
- b) Copia de facturas.
- c) Tarjeta de Procesamiento de Datos perforada.
- d) Remisión original.
- e) Talón de embarque.
- f) Copia fotostática o copia de talón de embarque.

Con estos elementos se procede a hacer el armado que sera de dos tantos.

El primer tanto o juego, es el que tiene la factura original, remisión, copia del talón de embarque y tarjeta perforada.

El segundo tanto o juego, consiste en la copia - de facturas y el talón de embarque original.

- 2.5.1.2 DISTRIBUCION DE LAS FACTURAS: El segundo tanto o juego (copia de la factura y del talón de embarque), se envía al expediente del cliente en el archivo de cobranzas foráneas. La factura original armada se guarda en el acordeón hasta que sea enviada para su cobro.

El acordeón de cobranzas foráneas se clasifica - por agentes a diferencia de Cobranzas Ciudad, las personas de cobrar las facturas son: los agentes, los -- supervisores de venta, el gerente o subgerente, cuando así lo amerite el caso de tener que salir fuera de plaza, para efectuar entrevistas con los clientes. Por tanta, la cobranza más usual es la que efectúa el pro

pio agente de ventas, quien debe tener programadas sus rutas de ventas en relacion a fechas de visita y población, por lo menos con dos meses de anticipación; tanto para los efectos de venta como para los del departamento de Crédito y Cobranzas, pudiéndose programar las cobranzas de dichas zonas foráneas con tiempo, y dentro del plazo de pago -- concedido al cliente, o en su defecto se cobra en la sucursal correspondiente.

- 2.5.2 RUTA DE COBRANZAS FORANEA: Como se mencionó en el inciso anterior, las rutas de cobranza son las que se entregan al agente de ventas conforme a su programa de visitas, conteniendo todas aquellas facturas de los clientes que se encuentran en dicha zona.

Al igual para los agentes que tienen zona de venta, tanto en la ciudad como fuera de ésta. Estos deben estar constantemente en contacto con el departamento de Crédito y Cobranzas, para efecto de sus cobros, confirmando con tres días de anticipación la zona que van a ir a visitar, para aumentar, verificar o corregir cobros a clientes foráneos.

El encargado de la sección Cobranzas Foráneas, acude al archivo y saca las facturas que le corresponden al agente, separando aquellos cobros de los clientes que se hallan en la zona a visitar por -- los agentes, reservando los anteriores a dicho núcleo geográfico para visitas posteriores del agen-

te a esa zona.

Las facturas que serán enviadas a cobro se ordenan alfabéticamente, se separan las tarjetas perforadas y se envían al departamento de Procesamiento de Datos para que se elabore la relación de lo que se llevará el agente a cobrar en fecha posterior; esta relación y sus tarjetas se archivan en el cajón tarjetero hecho expresamente para estos fines, que se clasifica por agente y alfabéticamente por cliente de este agente.

Si el agente es de plaza y foráneo va a salir se le entrega la relación y la factura; éste las revisa en su vencimiento y en su monto, así como lo que se estipula en la relación, y al estar conforme deberá firmar la copia de la relación, aceptando la responsabilidad y custodia de dichas facturas.

- 2.5.2.1 RUTA DE COBRANZAS FORANEAS PARA AGENTES QUE HABITAN FUERA DE LA CIUDAD: Una vez armada la factura de los clientes, se mandan las tarjetas perforadas a relacionar conforme al programa de visitas de ventas, ya elaboradas las relaciones éstas se revisan contra las facturas, y en caso de no cuadrar, se checan y se verifica tarjeta por tarjeta contra la relación, y si llegase a faltar alguna se corregirá. Asimismo se le anotará debajo del total alguna leyenda como por ejemplo:

"Recibí de esta empresa la documentación arriba mencionada, la cual queda bajo mi responsabili-

dad en calidad de depósito en tanto no se -  
logre el cobro de los clientes"

Poniendo a continuación el nombre del agente y  
la fecha.

- 2.5.2.2 ENVIO POR CORREO AL AGENTE DE LA RUTA DE COBRANZA:  
La relación de cobranza viene en original y dos co-  
pias, el original y una copia deberán ser para el \_  
agente y la segunda copia se archiva en un expe- -  
diente en tanto no regrese la copia de la relación  
firmada y aceptada, dicha relación deberá entregar \_  
la o regresarla por correo, el agente como acuse \_  
de recibo, si no se ha recibido en 8 días hábiles,  
a partir de la fecha que se envió, deberá comuni--  
carse telefónicamente con el agente, reclamando la  
relación firmada o el talón de embarque correspon-  
diente.

Las tarjetas perforadas de la relación de fac-  
turas enviadas para su cobro se archivarán en el -  
tarjetero hasta recibir el pago de la factura de -  
regreso.

Anexos a la relación van las facturas origina-  
les, la copia fotostática del talón de embarque, -  
la copia de la factura destinada al agente y si lo  
hay también, en el acuse de recibo, por pagos que \_  
hayan hecho los clientes por correo.

- 2.5.2.3 PAGOS DE CLIENTES POR CORREO: Se consideran este -  
tipo de clientes, aquellos que por lo general en--  
vían sus pagos por correo, al momento de recibir -

la mercancía o bien cuando el agente les hace entrega de facturas para su pago.

- 2.5.2.4 ENVIOS DE CORRESPONDENCIA: La sección de correspondencia entrega a la sección de Cobranzas Foráneas, del departamento de Crédito y Cobranzas, todos los paquetes y cartas con cheques que se reciben diariamente.

Generalmente la correspondencia de esta sección es:

- a) Pagos con carta de los clientes.
- b) Documentos aceptados por clientes.
- c) Entregas de los agentes foráneos.
- d) Cartas de futuros clientes solicitando créditos.
- e) Cartas de empresas, solicitando referencias.
- f) Correspondencia y pagos de clientes, cobrados por los agentes.

- 2.5.2.5 RECOLECCION DE FACTURAS PARA SABER QUE PAGO EL - - CLIENTE: Para llevar a cabo esta recolección, se acude a los archivos de la sección Cobranzas Foráneo, extrayéndose todos los expedientes referentes a los clientes que han mandado un pago o un documento, asimismo alguna reclamación o carta de éstos solicitando notas de crédito.

El objetivo principal es conocer cual, es el concepto de factura que está pagando el cliente y empezar al mismo tiempo los procedimientos contables de rigor; ésto, se hace también porque el --



cliente rara vez indica lo que está pagando. A cada carta con cheques se anexa al expediente del cliente.

- 2.5.2.5.1 REVISION DE CHEQUES CONTRA COPIAS DE FACTURAS: Al ir revisando los cheques y las facturas, con el fin de saber cuantas de éstas se están pagando; - se anota al reverso del cheque el nombre del cliente y su clave de procesamiento de datos, para los movimientos que tenga que hacer el departamento - de caja.

Conforme se vayan localizando los pagos del - cliente con las copias de facturas enviadas al -- mismo, para su pago, se esperan para archivarlas - en el expediente de éste, en el archivo general.

- 2.5.2.5.2 ENTREGA A CAJA: La entrega a caja es una forma - impresa, en la cual se anota: el nombre del cliente, el banco por el cual está pagando, la fecha - del cheque, la población de emisión, clave de procesamiento de datos para el cliente, el monto de - lo pagado y número de factura.

Ya debidamente requisitada se entrega a Caja, se suman por un lado los cheques y por otro las - cantidades anotadas en la entrega con sumas igua- les.

Esta relación se hace con original y copia, pa - ra ser entregada a caja, donde reciben la original, los cheques o efectos mencionados en ella. Una --

vez verificado en caja, se firma y se pone el sello de recibido en el original y en la copia.

- 2.5.2.5.3 REVISION DE LO PAGADO: Para poder determinar con exactitud cuánto fué lo que pagó realmente el cliente, y si su descuento fué el correcto, o bien si fué de más o de menos; se efectúa una revisión de lo pagado.
- 2.5.2.5.4 PAGOS A CUENTA: Son situaciones en las que el cliente no puede cubrir el total del adeudo contraido con la compañía, por lo que solo cubre una parte del mismo.

Una vez localizadas las facturas o factura que el cliente está pagando a cuenta, se anota: "A - cuenta", el monto, el cheque y la fecha en la antigüedad de saldos donde se encuentra esta factura.

- 2.5.2.5.5 ANOTACIONES EN LA ANTIGÜEDAD DE SALDOS: Todo pago hecho por el cliente debe anotarse en la antigüedad de saldos para poder tener información oportuna y actualizada con el objeto de poder elaborar - las listas negra y roja.

De esta manera cualquier ejecutivo que desea - saber el adeudo del cliente, pueda hacer una suma y resta, obteniendo un total, además si existen --cheques devueltos, reanotar el saldo de la antigüedad a los mismo, hasta que se liquiden o se elabore un nuevo cargo por el cheque devuelto.

- 2.5.3 ANTIGUEDAD DE SALDOS: Es la relación que nos indica, cual es el monto del adeudo vencido o por vencer, y en que plazo.
- 2.5.3.1 OBJETIVO: La antigüedad de saldos se lleva para obtener más control sobre los clientes, ya que las facturas las tiene el agente, y por la distancia, el departamento no puede hacer cobros regulares como con los clientes de ciudad; la antigüedad de saldos, ésta debe estar actualizada, lo más posible, o sea que debe elaborarse una vez al mes, ya que de esto, depende la actualización de las listas negras y roja para la concesión de créditos a nuevos pedidos y así pueda haber una mayor fluidez en el servicio al cliente.
- 2.5.3.2 ELABORACION DE LA ANTIGUEDAD DE SALDOS: Para llevar a cabo la elaboración de la antigüedad de saldos, se necesitan todas las tarjetas perforadas de los clientes foráneos, ordenados por agente y alfabéticamente por cliente, y todas las de cada agente juntas.
- Esta relación se envía a Procesamiento de Datos donde se entrega al encargado de Cobranzas Foráneo, volviendo a archivar las tarjetas por orden de agente y alfabéticamente por cliente.
- 2.5.4 LISTAS ROJAS Y NEGRAS: Estas listas se han creado como medio de prevención y control de clientes, en donde todo aquel que se incluya en estas listas será de trato especial por el departamento de

Crédito y Cobranzas, así como el de Ventas.

El objetivo principal es evitar que el cliente continúe aumentando su adeudo con la compañía.

- 2.5.4.1 **OBJETIVO:** Al igual que las listas, la sección cobranzas ciudad, se han creado como un elemento más para revisión y control de los pagos de clientes, y todos lo que hallan sido incluidos en estas listas,, serán objeto de análisis, ya que nos refleja el comportamiento y su solvencia de pago.

La lista roja es un instrumento preventivo, con la cual deberá darse mayor énfasis en cada cliente antes de que la situación se agrave y se tomen medidas drásticas con estos clientes.

El departamento de Ventas tiene que colaborar estrechamente con el departamento de Crédito y Cobranzas, para ayudar al cliente, dándole facilidades, si es que éste se encuentra o está pasando por mala situación; en el caso de continuar el cliente sin pagar su adeudo, también saldrá perjudicado el departamento de Ventas, porque estará perdiendo futuras ventas con el mismo.

El objetivo fundamental de la creación de estas listas es evitar que el cliente siga atrasado o continúe atrasándose en sus pagos.

- 2.5.4.2 **POLITICA:** Cualquier cliente que se haya mostrado negligente, después de que se le ha insistido e -

invitado a pagar su adeudo y tanto por lo anterior como por los pazos fijados irremediabilmente entrará en la lista negra de la sección Cobranzas Foráneas.

Todo aquel cliente que esté dentro de la lista negra foránea, no se le surtirá mercancía a -- sus pedidos, salvo que exista un acuerdo especial entre el cliente, gerente de Crédito y Cobranzas\_ y gerencia de Ventas.

Como estas medidas la empresa se puede proteger un poco más de la insolvencia de los clientes y así poder hacer frente a todos los problemas que se susciten del mismo.

- 2.5.4.3 RESPONSABILIDAD: Las personas que tienen a su -- cargo la sección de Cobranzas Foráneas, serán res- ponsables de la elaboración correcta de las lis- tas a entregar diariamente a los interesados, los cambios y modificaciones que se hagan sobre las - mismas.

También se responsabilizan por evitar que se \_ envíe cualquier artículo a dichos clientes.

Deben estar conscientes de la importancia, el que la lista roja y negra deban funcionar con toda eficiencia para un mejoramiento y una mayor co- municación entre los departamentos afectados.

El gerente de Crédito y Cobranzas, debe estar informado diariamente de todo lo que sucede en re- lación a la lista negra, y es quien debe indicar-

le más tiempo y mayor importancia a la recuperación de esos pagos.

2.5.4.4 LISTAS ROJAS: La base para la elaboración de las listas rojas y negras es la antigüedad de saldos que nos va indicando los saldos parciales y totales por cada cliente; los parciales los divide por fecha de vencimiento a 30, 60 y 90 días; cuando el cliente sobrepasa la fecha máxima de cobro de la factura (90 días), se le considera dentro de la lista negra y comienza la etapa de presión sobre el cliente, agente y departamento de Ventas.

2.5.4.5 ELABORACION DE LA LISTA ROJA: Ya que la antigüedad de saldos nos ha indicado los tiempos entre - 60 y 90 días, se elabora una relación en la que -- nos indica por agente el nombre del cliente, el - tiempo de atraso y la fecha en que ha sido elaborada la mencionada lista, se hace con original y tres copias:

El original se entrega a la gerencia de Crédito y Cobranzas, una copia para el departamento de Almacén de Productos Terminados, la segunda es para el agente de ventas y la tercera para el departamento de ventas.

En lo que se refiere al departamento de Crédito y Cobranzas, se debe tomar en consideración la mencionada lista para la autorización de pedidos.

2.5.4.6 ELABORACION DE LA LISTA NEGRA: Como se mencionó,

todos los clientes que estén a más de 90 días en la antigüedad , deben anotarse en otra relación y repartirse de igual forma que la lista roja.

- 2.5.4.7 MODIFICACION Y CAMBIOS EN LISTAS ROJA Y NEGRA: Todo cliente que pague, o que llegue a algún arreglo con el gerente de Crédito y Cobranzas, deberá ser dado de baja de las mencionadas listas, al igual \_ que deben incrementarse las mismas, con los clientes que vayan pasando de 60 y 90 días, todo esto - de las listas.
- 2.5.4.8 INFORME SEMANAL DEL AGENTE DE SUS CLIENTES QUE ESTAN EN LA LISTA NEGRA: Este debe mencionar los -- arreglos que ha llegado, los pagos que ha obtenido y la mercancía que ha recogido para que se den de baja en las listas mencionadas, los clientes.
- 2.5.4.9 LISTAS NEGRAS ESPECIALES: Este tipo de listas, se anotará a cada cliente que le sea devuelto algún - cheque por fondos insuficientes, que se le debe de dar un trato especial con mayor presión, de la cual saldrá hasta que cubra su adeudo con cheque cetificado o efectivo.
- 2.5.5 DOCUMENTOS ACEPTADOS POR CLIENTE FORANEO: Al igual que los clientes de ciudad, los clientes foráneos - también firman y aceptan documentos para cubrir el pago de sus facturas.
- 2.5.5.1 RECEPCION DE DOCUMENTOS: Cuando se reciben por co

responsencia documentos aceptados por clientes o que los envía el agente, éste debe informar que - facturas amparan ese documento.

Se buscan las facturas en el archivo de crédito y Cobranzas, sección foránea, y se revisan los importes que tiene cada factura, se suma el total de los que ampara el documento, y si no incluyó - en el documento alguna o puso descuento de más, se devuelve en una carta, dando explicaciones ¿por -- qué? no se aceptó dicho documento e invitando al cliente a elaborar un documento nuevo con la cantidad correcta, que a su vez, se le indica cual es; dicha carta se hace con original y dos copias, una copia es para el agente y otra para el expediente del cliente.

2.5.5.2 REGISTRO DE DOCUMENTOS: Todos los documentos aceptados por clientes foráneos que cubran todos los - requisitos legales y los de la empresa, se registran en un control de documentos, el cual debe ser con:

- a) Nombre del cliente
- b) Vencimiento
- c) Importe
- d) Población
- e) Número de documento

Después de haberse requisitado estos datos, se registra y procede al armado del documento.

2.5.5.3 ARMADO DE DOCUMENTO: Es indispensable, antes de -



efectuar el armado, solicitar al departamento de Procesamiento de Datos, la copia de los documentos, así como de elaborar dos tarjetas perforadas que sustituyan a las facturas, y además una relación señalando todos los documentos y facturas -- amparadas, y las copias de las facturas que se -- encuentran en el expediente del cliente, se procede al armado.

- 2.5.5.3.1 DOCUMENTO ORIGINAL y Tarjetas perforadas.
- 2.5.5.3.2 Copia del documento (elaborada en procesamiento de datos) al expediente del cliente.
- 2.5.5.3.3 Otra copia del documento, las copias de facturas y una tarjeta perforada para el documento y tarjetas de facturas documentadas, se envían a contabilidad, el documento original se entrega al departamento de Crédito y Cobranzas para custodia, -- mientras no se envíe a su cobro, el departamento de Crédito y Cobranzas lo guarda hasta su fecha de vencimiento en forma ordenada.
- 2.5.6 CHEQUES DEVUELTOS: Cuando un banco devuelve cheques de clientes foráneos, por motivos que éste - esponga o bien se encuentren en el cheque, se checará en la relación de ingresos a que factura o - facturas corresponde el pago y se le sacará copia fotostática al cheque para tener constancia de la devolución cuando se deposite o se mande al agente para su canje o pago de otro.

Cada cheque de cliente foráneo que se devuelva

por el banco se le considera al cliente dentro de la - lista negra especial, pasando un memorándum a la sección de Crédito del departamento, otro al departamento de Ventas y otro al Almacén de Productos Terminados, - quienes inmediatamente de haber recibido el memorándum informarán si hay o no pedidos de ese cliente, surtiéndose o que está a punto de enviársele la mercancía.

El encargado de cobranzas foráneas se comunicará con el cliente por teléfono para aclarar la situación con la autorización del gerente de crédito y cobranzas, si el cliente dice que se le deposita, se hace una entrega a caja y se espera a que sea cobrado por el banco, si el banco lo ha cobrado, se borra el cliente de la lista negra, avisando por medio de un memorándum a los departamentos y personas antes mencionadas, de que el cliente ya salió de las listas negras.

2.5.6.1 REGISTRO DE CHEQUES DEVUELTOS: En una carpeta que está clasificada por agentes, se registran los cheques - devueltos por los clientes y en la copia fotostática - se anota al mismo tiempo, el nombre del cliente y clave, en el registro se anota:

- a) Nombre del cliente.
- b) Banco.
- c) Monto del cheque.
- d) Destino final del cheque.- El cual se llena con la historia del cheque, o sea si fue depositado, pagado por el cliente; mientras no se haga una de estas dos cosas, no se anotará nada en este espacio.

Si a la semana de haber recibido el cheque no lo

ha pagado el cliente:

Del archivo general se extraen las copias de facturas, se le anexan, además de las copias fotostáticas del cheque y se intercalan en un acordeón de lista negra especial foránea, para ponerle más énfasis a la recuperación de ese dinero por parte de la gerencia del departamento.

- 2.5.7 AUTORIZACION DE EMBARQUES FORANEOS: Para tener mayor control sobre las entregas de los productos a clientes foráneos, y no tener tropiezos con los que estén en -- problemas o a punto de entrar en lista negra, se deben revisar las remisiones.
- 2.5.7.1 RELACION DE EMBARQUES FORANEOS: El almacén de productos terminados, cuando ha acabado de surtir mercancía y haberla empacado para su reparto, se manda a relacionar para un control del almacén, en dicha relación indica el nombre del cliente, población a la cual se destina la mercancía y la línea de transporte o autobuses por la que será enviada, así como el número de remisión.
- 2.5.8 NOTAS DE CREDITO: Son aquellas en las que se indica la cantidad a descontar del adeudo que tenga un cliente en la compañía.
- 2.5.8.1 CAUSAS PARA HACER UNA NOTA DE CREDITO: Las mas comunes son:
- a) Devoluciones parciales de mercancía.
  - b) Devoluciones totales.

- c) Error en el precio o descuento concedido.
- d) Elaboración de la Nota de Crédito.

Cuando ocurra uno de los puntos mencionados, se procede a elaborar la nota de crédito de la siguiente forma:

Se hace una orden de ingreso en el departamento de Procesamiento de Datos, junto con la o las tarjetas perforadas para que se haga sobre el monto de la tarjeta de crédito o nota. Procesamiento de Datos, entrega dichas tarjetas, se revisan las notas de crédito elaboradas, si se encuentra correcta en las cantidades, se envía junto a contabilidad, anexándole a las tarjetas la factura que se guarda en el control de tarjetas foráneas.

- 2.5.9 ESTADOS DE CUENTA: Es aquel que indica el adeudo del cliente por fechas y cantidades compradas, así como lo que se ha pagado de dicho adeudo a la fecha de elaboración del estado de cuenta.
- 2.5.9.1 SOLICITUD DE ESTADO DE CUENTA: Los estados de cuenta se solicitan cuando desean saber cual es su estado de cuenta actual en la compañía, lo cual lo hacen por teléfono, carta o por agente.
- 2.5.9.2 ELABORACION DE UN ESTADO DE CUENTA: Para elaborar un estado de cuenta, se checa en la antigüedad el saldo que presentan a la fecha los clientes y se elabora un estado de cuenta a cada uno de ellos, el que se envía por correo o con el agente de ventas.

2.5.10 ARCHIVO DE LA SECCION FORANEA: En este archivo, se -- guarda todo lo relativo a clientes que tienen tratos - pendientes con la empresa.

El archivo se encuentra clasificado por número de agente y dentro de esta clasificación se subdivide alfabéticamente por cliente que le corresponden a cada - agente de ventas.

2.5.10.1 MATERIAL DE ARCHIVO EN LOS EXPEDIENTES DE LOS CLIENTES: Dentro de cada expediente se archiva la siguiente documentación:

- a) Copias de facturas y talón de embarque.
- b) Copias fotostáticas de cheques devueltos.
- c) Copias de facturas que han sido pagadas a cuenta o parcialmente.
- d) Cartas de envíos de facturas.
- e) Copias de acuse de recibo.
- f) Copias de los documentos aceptados por clientes junto con las facturas que amparan dichos documentos - cuando queda incluida la relación entre la empresa y el cliente en alguno de los puntos mencionados, - se envía al archivo general.

2.5.11 ARCHIVO GENERAL: En este archivo se controlan todos - los documentos que han tenido relación entre el cliente y la empresa, conservándose éstos para cualquier -- aclaración sobre los mismos o terceros, como el caso - de dar referencias a otra empresa, o cualquier información que sobre el cliente requiera alguna dependencia oficial.

2.5.12 POLIZAS DE INGRESOS PARA CONTABILIDAD: Todos los ingresos recibidos por cobranzas de los clientes, se deben registrar en el departamento de Contabilidad, por ello, deben recopilarse todos los ingresos diarios para los ingresos contables.

2.6 RELACION GENERAL DE FORMAS IMPRESAS EMPLEADAS POR EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

Toda organización debe estar amparada por medio de documentos y controles escritos, para efectos de lograr una mayor coordinación entre todos los departamentos que constituyen una empresa, así mismo debe existir coordinación dentro de cada departamento, para así distinguir de inmediato, de qué departamento se trata y dentro del mismo, de qué sección es.

2.6.1 FACTURAS: Como se ha mencionado anteriormente, las facturas vienen distribuidas de la siguiente manera:

- a) Factura original.
- b) Copia de factura para el archivo de crédito y cobranzas.
- c) Copia de factura para el departamento de Contabilidad.

2.6.2 RELACION DE COBRANZAS: Esta relación es elaborada por el departamento de Procesamiento de Datos, por medio de las tarjetas perforadas de cada factura y con la que se envía para su cobro con la persona respectiva.

2.6.3 ACUSE DE RECIBO: Es aquel que se envía a los clientes cuando se ha recibido un pago de éstos en la empresa, por el adeudo total o parcial de una factura.

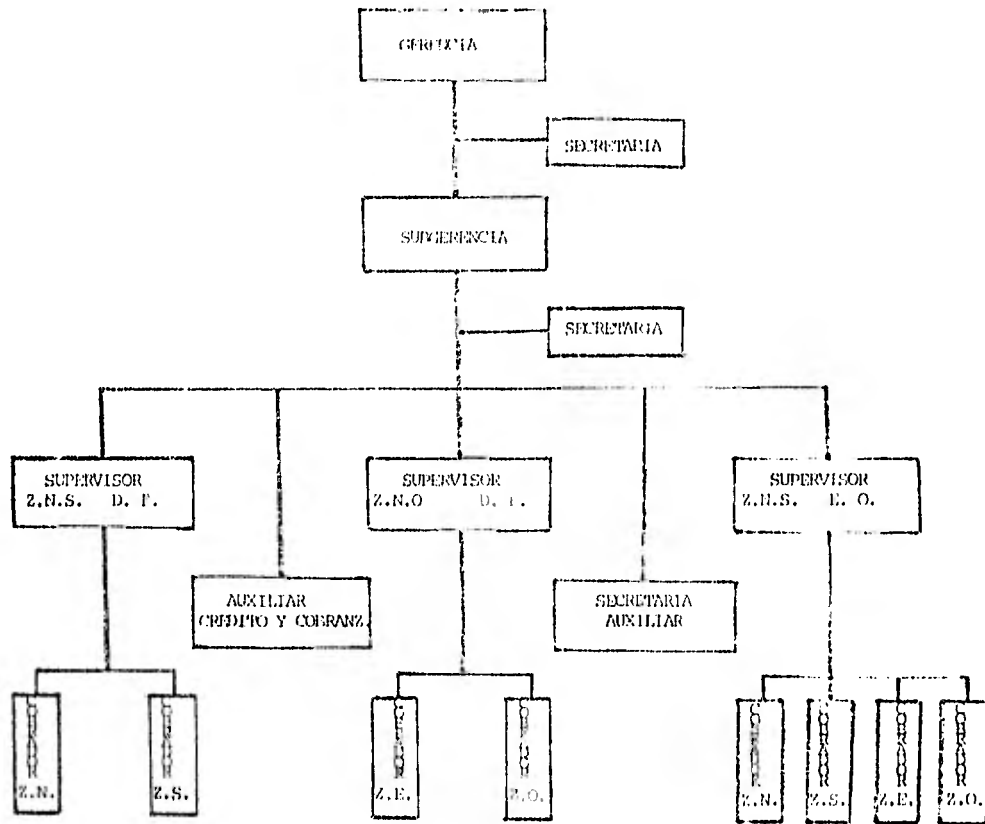
- 2.6.4 TARJETA DE CLIENTES: Por medio de esta tarjeta, se -- lleva el control de los datos de cada cliente.
- 2.6.5 SOLICITUD DE REFERENCIAS: Son las que se hacen a otras empresas sobre la solvencia y capacidad de pago para - futuros clientes de la empresa.
- 2.6.6 CARTA DE REFERENCIAS: Son aquellas que envía el departamento de Crédito y Cobranzas a las empresas que solicitan referencias de cualquier cliente de la empresa.
- 2.6.7 AVISO DE VENCIMIENTO: Son aquellos que se envía a los clientes para recordarles el pago de los documentos -- aceptados por éstos, así como de que sean incluidos en su programación.
- 2.6.8 DOCUMENTOS: Son aquellos en los que el cliente firma sólo aceptando la deuda y reuniendo en un solo monto - de varias facturas.
- 2.6.9 CONTROL DE CHEQUES DEVUELTOS: Es aquel que informa al departamento de Crédito y Cobranzas y al cliente sobre los cheques que ha devuelto el banco y lo que ha hecho con los mismos.
- 2.6.10 RELACION DE ENTREGAS A CAJA: Este tipo de relación -- son elaboradas por los encargados de la sección cobranzas ciudad y cobranzas foráneas, para entrega de dinero a caja.
- 2.6.11 SOLICITUD DE CREDITO: Se entiende por ésta, cuando el cliente o agente, requiere un crédito de la empresa.
- 2.6.12 INFORMES SOBRE DEVOLUCIONES: El que debe entregar el

gerente del departamento de Crédito y Cobranzas.

- 2.6.13 AVISO CERTIFICADO: Aviso que se envía a los clientes por correo certificado, solicitando el pago de facturas o documentos atrasados.



ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.



NOMBRE DE LA EMPRESA

DOMICILIO, CIUDAD, ZONA, ESTADO, TELEFONO.

Facturado a:

Reg. Fed. Caus.  
 Reg. Cam. Nal. Ind. Transf.  
 Ced. Emp.  
 Otro.

Clave del cliente	Vía de Emb.	No. Pedido	Fecha Fact.	No. Factura.
Agente Zona EIO ROP			día mes año	

CANTIDAD	CODIGO	DESCRIPCION	PRECIO	TOTAL.

Impuesto  
 . TOTAL

Original  
 Contabilidad  
 Fiscal

Archivo Cobranzas.

## SOLICITUD DE REFERENCIAS

N O M B R E            D E       L A       C O M P A Ñ I A

Estimados señores:

Suplicamos a ustedes de la manera más atenta, tengan a bien proporcionarnos información crediticia sobre:

---

Toda información que se sirvan darnos al respecto será estrictamente confidencial y desde luego sin ninguna responsabilidad, ni garantía de su parte.

Les agradeceremos su contestación a la brevedad posible para lo cual les estamos adjuntando sobre timbrado, de no recibir su pronta contestación consideraremos como adversa su opinión sobre dicha empresa.

Anticipando las gracias por la atención que nos proporcionen, queremos establecer que en cualquier momento estamos para servirles cuando lleguen a necesitar información en forma recíproca.

A t e n t a m e n t e ,

Depto. de Crédito y Cobranzas.

- 
- 1.- A partir de que fecha operan con la firma: \_\_\_\_\_
  - 2.- Monto del Crédito que le han concedido \$ \_\_\_\_\_
  - 3.- Plazo máximo concedido: \_\_\_\_\_
  - 4.- Forma de Operar: CONTADO ( ) CUENTA ABIERTA ( ) CONTRA DÓCUMENTOS ( ) .
  - 5.- Sus pagos han sido: PUNTUAL ( ) REGULAR ( ) MOROSO ( )
  - 6.- Su opinión General es: \_\_\_\_\_
  - 7.- Observaciones: \_\_\_\_\_
- 

México, D.F., a \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 198\_\_

A t e n t a m e n t e .

CARTA DE REFERENCIAS.

Muy señores nuestros:

En contestación a su atenta del día del presente, nos permitimos proporcionar a ustedes las referencias comerciales que nos solicitan del cliente: \_\_\_\_\_

CLIENTE DESDE: \_\_\_\_\_  
CREDITO CONCEDIDO: \_\_\_\_\_  
CONDICIONES: \_\_\_\_\_  
OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

Esperando que esta información sea considerada con carácter -- estrictamente confidencial y sin ninguna responsabilidad de -- nuestra parte.

Sin otro particular no es grato repetirnos a sus órdenes como sus Afmos. attos. y Ss. Ss.

NOMBRE DE LA COMPANIA.

DEPTO. DE CREDITO Y COBRANZAS.

c.c.p.

NOMBRE DE LA COMPAÑIA  
DIRECCION.

SOLICITUD DE CREDITO

Núm. \_\_\_\_\_

Crédito solicitado: \_\_\_\_\_

Nombre o Razón Social: \_\_\_\_\_  
Domicilio Oficina: \_\_\_\_\_  
Zona Postal \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_ Código Postal \_\_\_\_\_  
Domicilio Taller \_\_\_\_\_ Col. \_\_\_\_\_  
Zona Postal \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_ Código Postal \_\_\_\_\_  
Nombre del Propietario ó Gerente \_\_\_\_\_  
Dom. Part. del Propietario ( si no es Razón Social). \_\_\_\_\_

Giro: \_\_\_\_\_  
Capital: \$ \_\_\_\_\_ Registro Fed. Causantes: \_\_\_\_\_  
Bienes Inmuebles \_\_\_\_\_  
Bancos con que opera \_\_\_\_\_ Sucursal: \_\_\_\_\_  
Sucursal: \_\_\_\_\_

Nombre del Socio o Firmas Filiales: \_\_\_\_\_

Tiempo de Establecido: \_\_\_\_\_ Condiciones: \_\_\_\_\_

CUATRO REFERENCIAS COMERCIALES

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| 1. Nombre _____<br>Dirección _____<br>Teléfono _____<br>Persona que de informes _____<br>_____<br>_____ | 3. _____<br>_____<br>_____<br>_____ |
| 2. _____<br>_____<br>_____<br>_____   | 4. _____<br>_____<br>_____<br>_____ |

fecha: \_\_\_\_\_ Nombre del Agente: \_\_\_\_\_

RESULTADO DE LA INVESTIGACION

<u>Aprobado.</u> Fecha: _____ Crédito Otorgado: _____ Condiciones: _____ _____	<u>Rechazado.</u> Fecha: _____ Causa: _____ _____
--	--

Vc. Bo. Depto. de Crédito y Cobranzas.

MODIFICACIONES POSTERIORES.

Vo. Bo. fecha _____ Importe Crédito \$ _____ _____	<u>Observaciones:</u> _____ _____
--	---

NOMBRE DE LA EMPRESA  
DOMICILIO, CIUDAD, ZONA, ESTADO, TELEFONO.

NOTA DE CREDITO

Reg. Fed. Caus.  
Reg. Cam. Nat. Ind. Transf.  
Ced. Emp.  
Otro.

Clave del cliente	Via de Emb.	No. Pedido	Fecha N. C.	No. Nota Créd.
Agente Zona Ldo Pob			dia mes año	

CANTIDAD	CODIGO	DESCRIPCION	PRECIO	TOTAL

Impuesto  
TOTAL

Original  
Contabilidad  
Fiscal  
Archivo Cobranzas.

NOMBRE DE LA EMPRESA

DOMICILIO, CIUDAD, ZONA, ESTADO, TELEFONO.

NOTA DE CARGO

[Empty box for Nota de Cargo]

Reg. Fed. Caus.  
 Reg. Cam. Nat. Ind. Transf.  
 Ced. Emp.  
 Otro.

Clave del cliente	Vía de Emb.	No. Pedido	Fecha N.C.	No. Nota Cargo
Agente zona Edo Pob			día mes año	

CANTIDAD	CODIGO	DESCRIPCION	PRECIO	TOTAL.

Impuesto  
 TOTAL.

Original  
 Contabilidad  
 Fiscal  
 Archivo Cobranzas.

ENTREGA A CAJA DE VALORES RECIBIDOS POR CORREO.

FECHA \_\_\_\_\_

CHEQUE	FECHA	BANCO	CIUDAD	CLAVE	ABONO AL CLIENTE	IMPORTE

35

Elaborado por: \_\_\_\_\_ Caja: \_\_\_\_\_ Total: \_\_\_\_\_



## AVISO DE VENCIMIENTO

NOMBRE DE LA EMPRESA DIRECCION	No.
NOMBRE O RAZON SOCIAL DIRECCION  POBLACION	
CLAVE	FECHA DEL RECORDATORIO
<p>Estimado Cliente:</p> <p>Nos permitimos recordarles, que el documento          No. _____ Con monto de: \$ _____          ( _____ )          aceptado por usted a nuestro favor, esta --          próximo a vencer, el día: _____</p> <p>Rogándoles se sirvan pagar a su presentación.</p> <p style="text-align: center;">Atentamente.</p> <p style="text-align: center;">DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.</p> <p style="text-align: right;">En caso de cualquier acla-          ración favor de comunicar-          se con:</p> <p style="text-align: right;">Sr. _____          Al: _____ ext. _____</p> <p style="text-align: center;">_____          Firma.</p>	

Copia archivo - cobranzas.

AVISO DE COBRO

NOMBRE DE LA EMPRESA

NOMBRE: \_\_\_\_\_

DIRECCION: \_\_\_\_\_

Estimados señores:

Nos permitimos recordarle saldo de ustedes por:

\$ \_\_\_\_\_

a nuestro favor con vencimiento a más de 60 días.

Agradeciendo sirvan liquidar su adeudo a la mayor -  
brevedad posible.

Para cualquier aclaración comunicarse al:

ext.

Atentamente.

DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

NOMBRE DE LA EMPRESA

TELEFONO PARA ACLARA-  
CIONES \_\_\_\_\_

EXT. \_\_\_\_\_

NOMBRE CLIENTE: \_\_\_\_\_

DIRECCION: \_\_\_\_\_

At'n. Sr. \_\_\_\_\_

Requerimos saldo vencido facturas:

Nos.

Por:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

TOTAL:

=====

Con retraso de \_\_\_\_\_ días.

Urgenos pago inmediato.

Atentamente.

DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

AVISO CERTIFICADO

NOMBRE DE LA COMPAÑIA

CERTIFICADO A:

FECHA:

( NOMBRE DEL CLIENTE )

( DIRECCION )

A'tn. Sr. \_\_\_\_\_

Muy señor nuestro:

En virtud de que hasta le fecha, a pesar de las múltiples gestiones de cobranza, y que a usted mismo le consta, tanto por avisos, cobradores, llamadas telefónicas y visitas de su agente, no hemos tenido solución favorable al pago de su saldo vencido ( ver estado de cuenta anexo), que asciende a la cantidad de: \$ \_\_\_\_\_, con un retraso de más de \_\_\_\_\_ días.

Mucho agradeceremos que a vuelta de correo, se sirvan enviarnos su cheque certificado correspondiente, ya que el crédito otrogado a su favor ha sido de \_\_\_\_\_ días.

Esperando tener noticias suyas en corto tiempo.

Atentamente,

DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

c.c.p. Ventas  
Archivo Cobranzas.

ACUSE DE RECIBO

NOMBRE DE LA COMPAÑIA

DIRECCION

FECHA \_\_\_\_\_

Estimado Cliente: \_\_\_\_\_

Estamos acusando recibo de su pago con el cheque No. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ del Banco \_\_\_\_\_

Por la cantidad de \$ \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )

Por el pago: TOTAL CUENTA DE LA (S) SIGUIENTE (S)

Factura (s)

FACTURA	No.	Monto
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____

Atentamente.

DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

ORDEN DE INGRESO

ORDEN DE INGRESO

Fecha \_\_\_\_\_

Recibí de: \_\_\_\_\_ Clave \_\_\_\_\_

la cantidad de: \_\_\_\_\_

Por concepto de: \_\_\_\_\_

Recibido en Efectivo: \$ \_\_\_\_\_.

En cheques Nos.

_____	Bco.	_____	\$	_____
_____	Bco.	_____	\$	_____
_____	Bco.	_____	\$	_____
_____	Bco.	_____	\$	_____
_____	Bco.	_____	\$	_____

\_\_\_\_\_   
 Formuló

\_\_\_\_\_   
 Caja.

RELACION DE CUBIERTA DIARIA

RPPA N <sup>o</sup> .		CARRADOR	EMPRESA		EFECTIVO	FECHA
ZONA		REFERENCIA		DOMICILIO		TELEFONO
CLAVE	CLIENTE	N <sup>o</sup> .FACTURA	FECHA FACT.	IMPORTE		OBSERVACIONES
TOTAL CLIENTE						

DEPOSITO

VOBRE DE LA COFACIA.

RUBI. \_\_\_\_\_  
 México, D.F., \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
 A \_\_\_\_\_ mandar  
 pagar incondicionalmente por esta FIRMA letra de crédito \_\_\_\_\_  
 a la orden de: RUBI DE LA COFACIA la cantidad de \_\_\_\_\_  
 Valor recibido que sentará \_\_\_\_\_  
 A \_\_\_\_\_ de S.S.S.

Diagrama del Proceso Recorrido

FLUJO DE FACTURAS

Pag. <u>1</u> de <u>2</u> .	operación	revisión	tránsito	archivo	FACTURA SECCION CIUDAD
Depto. y Secc.	○	□	→	▽	Descripción del trabajo realizado
Almacén de Productos Terminados.					Al entregar la mercancía, regresa la remisión firmada, que se le hace una relación.
Departamento de Crédito y Cobranzas, Secc. Crédito.					Se revisa, que la remisión esté firmada y la relación señale el número correcto de remisión.
Departamento de Crédito y Cobranzas.					Se lleva la remisión a Procesamiento de Datos para hacer la facturación.
Departamento de Procesamiento de Datos.					Hace la factura con tarjeta perforada y una relación de lo facturado en base a la remisión.
Departamento de Crédito y Cobranzas, Secc. Crédito.					Se revisa la remisión contra la factura para ver que esté correctamente elaborada.
					Armado de factura.
Departamento de Crédito y Cobranzas, Secc. Cobranzas Ciudad.					Se manda a la Sección Cobranzas Ciudad.
					Fecha de cobro.
					Se guardan en el acordeón ya programado para su cobro.
Departamento de Crédito y Cobranzas, Secc. Cobranzas Ciudad. Procesamiento de Datos.					Se separa la tarjeta perforada para la relación de cobranza en Procesamiento de Datos. A Procesamiento de Datos para la relación de Cobranza. Relación de Cobranzas. A Crédito y Cobranzas.



Diagrama del Proceso Recorrido.

FLUJO DE FACTURAS

Pag. <u>2</u> de <u>2</u> .	operación	revisión	tránsito	archivo	FACTURA SECCION CIUDAD.
Depto. y Secc.	○	□	↓	▽	Descripción del trabajo realizado.
Departamento de Crédito y Cobranzas, Secc. Cobranzas Ciudad.		○—○		Revisar la relación contra la tarjeta. Se le entregan al cobrador.	

Diagrama del Proceso Recorrido:

FLUJO DA FACIURAS

Pag. <u>1</u> de <u>2</u> .	operación	revisión	tránsito	archivo	FACTURA SECCION FORANEA.
Departamento y Sección	○	□	→	▽	Descripción del trabajo realizado.
Almacén de Productos Terminados				○	Al entregar la mercancía en los transportes se entrega un talón de embarque, que será como una remisión firmada.
	○				Se hace una relación de Remisiones con talón de embarque para facturación.
Departamento de Crédito y Cobranzas.		○			Se revisa la relación con la remisión y que tenga esta el talón de embarque, además que la relación esté correcta con respecto a -- las remisiones
Procesamiento de Datos.		○			Se lleva a Procesamiento de Datos para facturar las remisiones.
	○				Facturación con tarjeta perforada y relación de lo facturado
Departamento de Crédito y Cobranzas, Secc. Crédito		○			A Crédito y Cobranzas para su revisión.
		○			Revisión de remisión contra factura y que tenga el talón de embarque.
Departamento de Crédito y Cobranzas.		○			Se envía a Sección Cobranzas Foránea, remisión, factura, talón de embarque, tarjeta perforada.
	○				Armado de factura, mandando la tarjeta al control de tarjetas.
Procesamiento de Datos.		○			Se guarda en el acordeón la factura armada hasta enviarla a su cobro.
		○			Se mandan las tarjetas a Procesamiento de Datos para elaborar la relación de cobranza foránea.
Departamento de Crédito y Cobranzas, Secc. Foráneo.		○			Se hace la relación de cobro para el agente
		○			Se regresan al Departamento de Crédito y Cobranzas las tarjetas y la relación.
		○			Revisan la relación contra las tarjetas.

Diagrama del Proceso Recorrido:

FLUJO DE FACTURAS

Pag. <u>2</u> de <u>2</u> .	operación	revisión	tránsito	archivo.	FACTURA SECCION FORANEA.
Departamento y Sección	○	□	→	▽	Descripción del trabajo realizado.
Departamento de Crédito y Cobranzas.	○			○	Se sacan las facturas del acordeón y se anexa a la relación de cobranza. Las facturas se envían al agente y las -- tarjetas.

Diagrama del Proceso de Recorrido:

FLUJO DE LISTAS NEGRAS

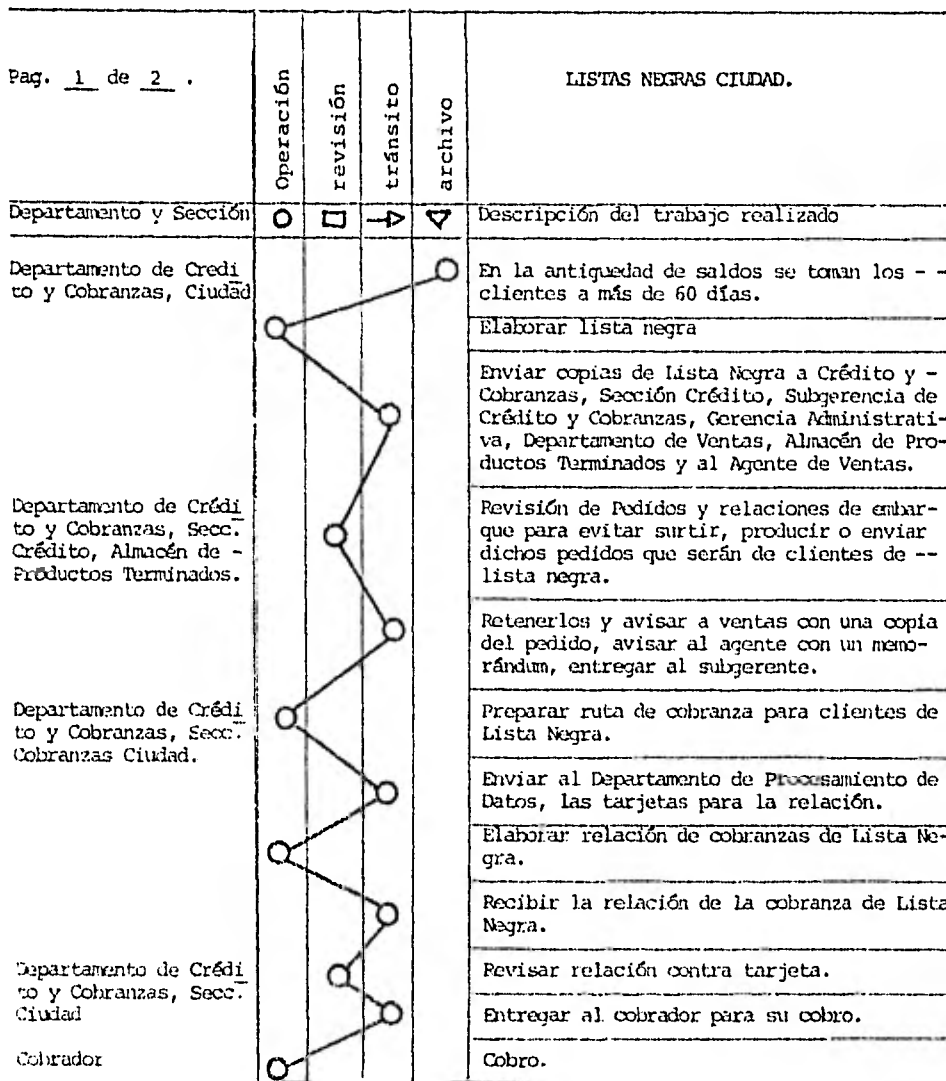


Diagrama del Proceso de Recorrido:

FUJO DE LISTAS NEGRAS

Pag. <u>2</u> de <u>2</u> .	operación	revisión	tránsito	archivo	LISTAS NEGRAS CIUDAD
Departamento y Sección	○	□	→	▽	Descripción del trabajo realizado.
Departamento de Crédito y Cobranzas. Secc. Ciudad.				○	Revisión de cobranzas de Lista Negra y normal no realizada.
	○	○			Hablar a clientes por teléfono.
	○				Poner a clientes en lista negra.
	○				Memorándum a quienes posean Listas Negras
	○				Revisión de lo pagado
	○				Quitar clientes de lista negra
				○	Guardar antigüedad

Diagrama del Proceso de Recorrido:

FLUJO DE LISTAS NEGRAS.

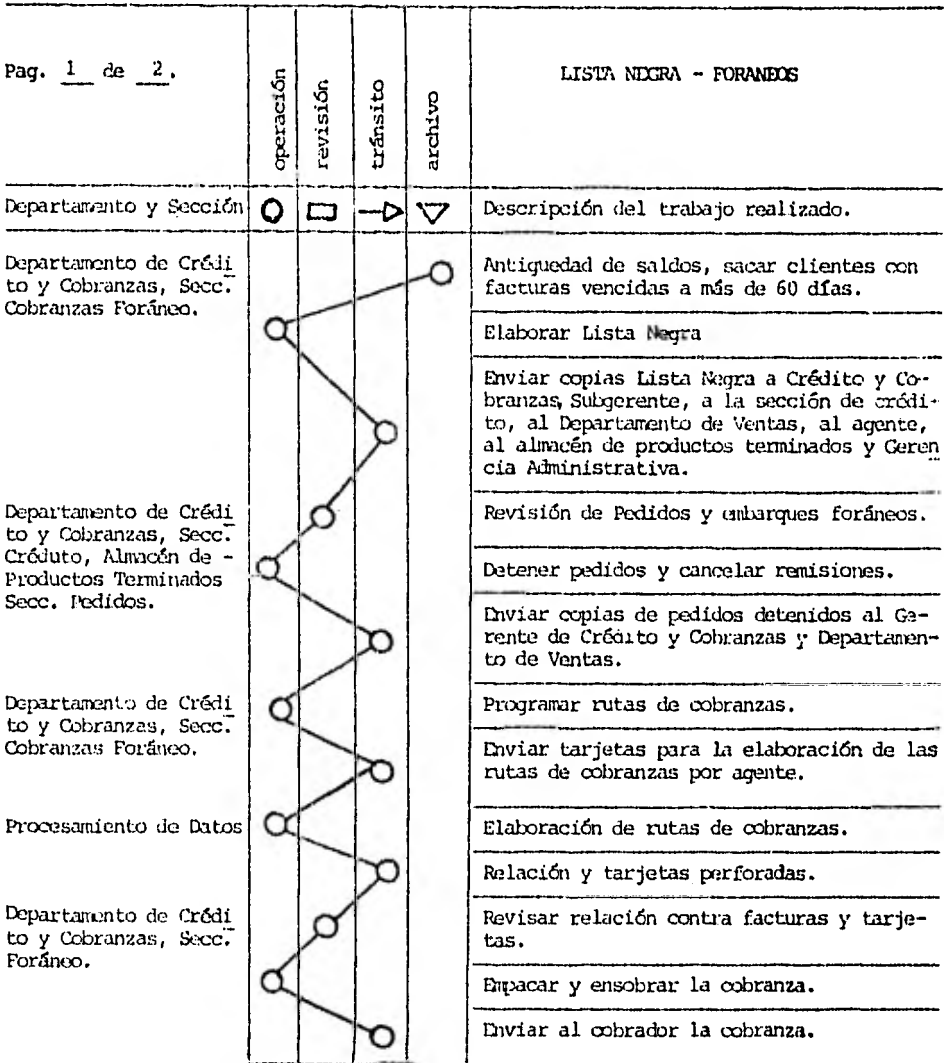


Diagrama del Proceso Recorrido:

FLUJO DE LISTAS NEGRAS

Pag. <u>2</u> de <u>2</u> .	operación	revisión	tránsito	archivo	LISTA NEGRA - FORANEOS
Departamento y Sección	○	□	→	▽	Descripción del trabajo realizado.
Correspondencia  Departamento de Crédito y Cobranzas.		○	○		Pagos a clientes  Revisar que esté correcto y que facturas cobre.  Mandar a caja el cheque.  Revisar listas negras para ver si el cliente que ha pasado está incluido en ésta.  Memorándum para incluir o quitar clientes de lista negra.  Guardar antigüedad.

Diagrama del Proceso de Recorrido.

FLUJO DE CHEQUES DEVUELTOS

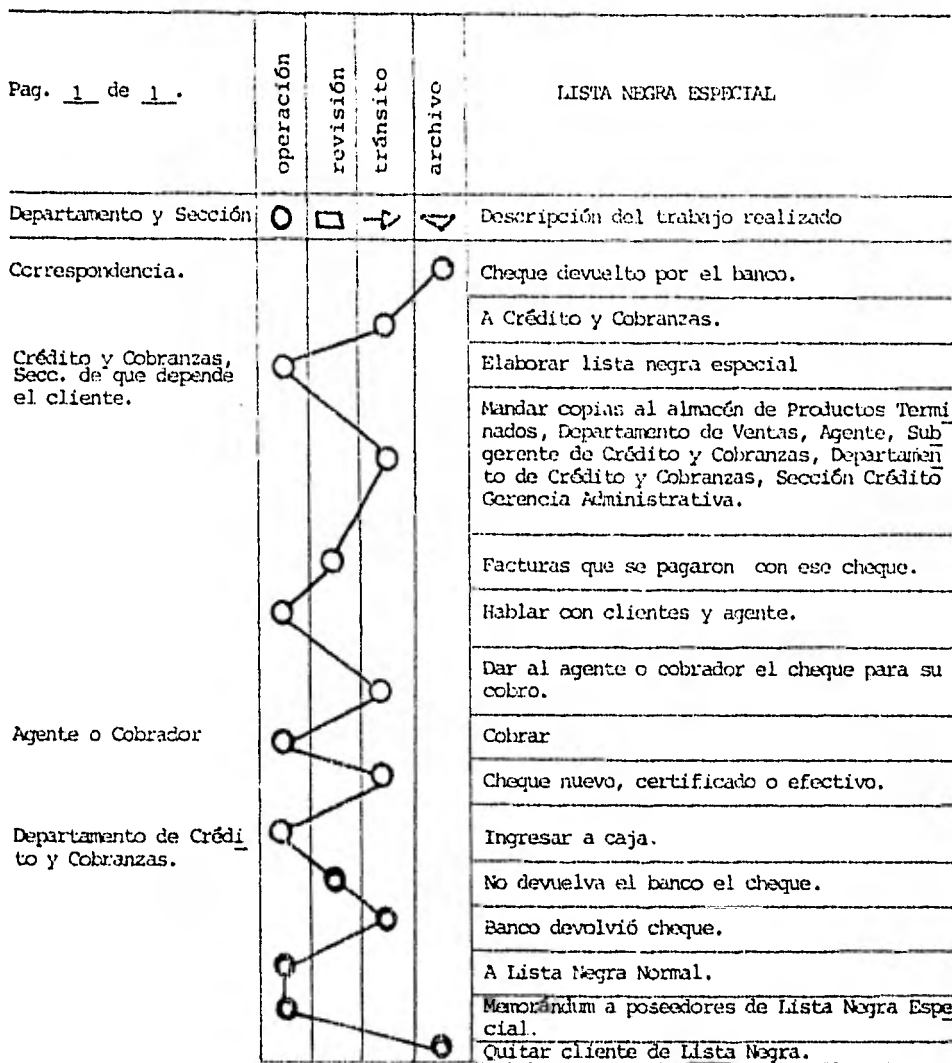




Diagrama del Proceso Recorrido:

FLUJO DE DOCUMENTOS.

Paq. <u>1</u> de <u>1</u> .	operación	revisión	tránsito	archivo	DOCUMENTOS ACEPTADOS
Departamento y Sección	○	□	▷	▽	Descripción del trabajo realizado.
Departamento de Crédito y Cobranzas, Secc. Cobranzas.	○	□	▷	▽	Agente o cobrador entregan documentos Reuna los requisitos y el monto de facturas plazo y se incluye el IVA. Hacer la relación con documentos que no -- incluyen el IVA o más plazo autorizar ventas Se manda a ventas
Departamento de Ventas	○	□	▷	▽	Revisar para autorizar o no los documentos Regresa la relación con los autorizados y rechazados
Departamento de Crédito y Cobranzas.	○	□	▷	▽	Revisar que se rechazó y que se aceptó . Entregar al agente y cobradores lo rechazado para que el cliente haga otro documento con los requisitos que pide la empresa. Documentos autorizados por ventas, se hace relación para Procesamiento de Datos. Se envía la relación a Procesamiento de Datos junto con las tarjetas de facturas documentadas.
Procesamiento de Datos.	○	□	▷	▽	Elabora una relación de documentos, copias de documentos, dos tarjetas por documento. Regresa relación tarjetas de documentos, tarjetas de facturas, copias de documentos.
Departamento de Crédito y Cobranzas.	○	□	▷	▽	Revisa la relación contra tarjetas de facturas y documentos. Se envía a contabilidad una copia de documento, tarjeta de documento, relación y tarjetas de facturas documentadas.
	○	□	▷	▽	Se guardan documentos hasta su cobro y las copias se archivan en el folder del cliente.

Diagrama del Proceso Recorrido:

FLUJO DE POLIZA DE INGRESOS.

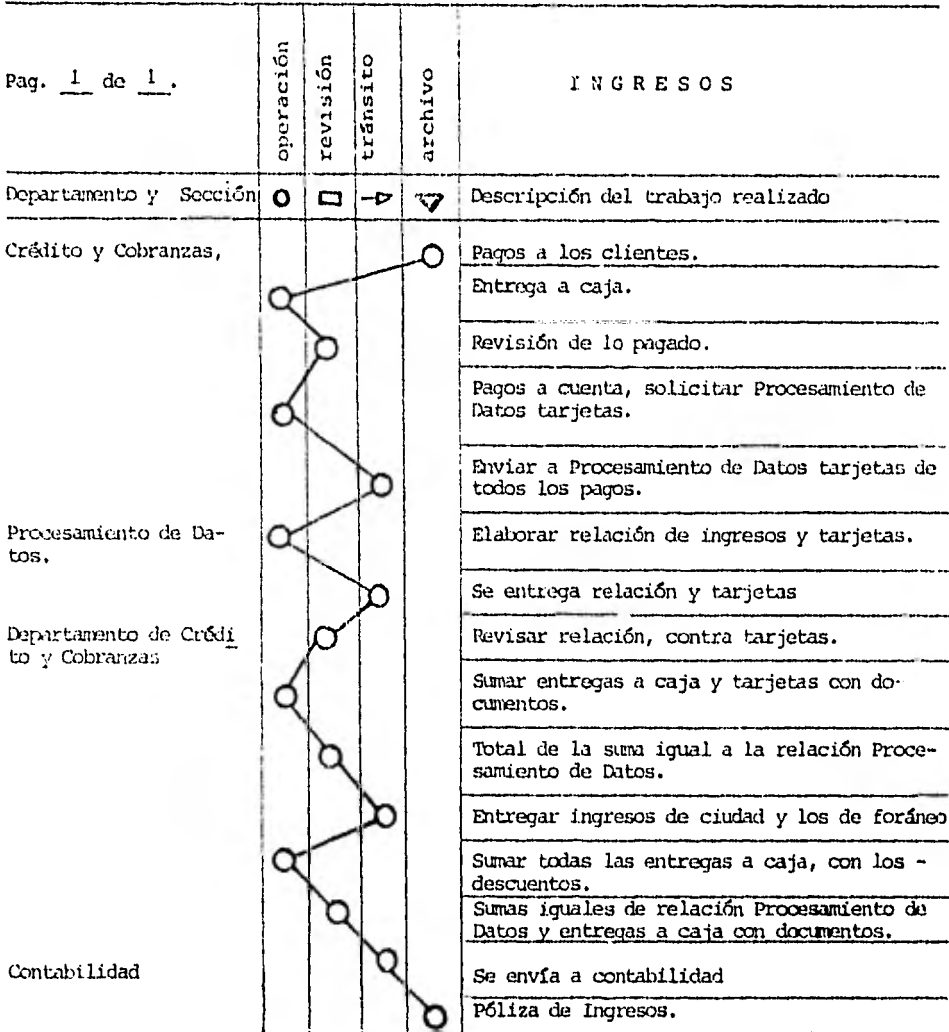


Diagrama del Proceso de Recorrido

FLUJO DE AUTORIZAR PEDIDOS

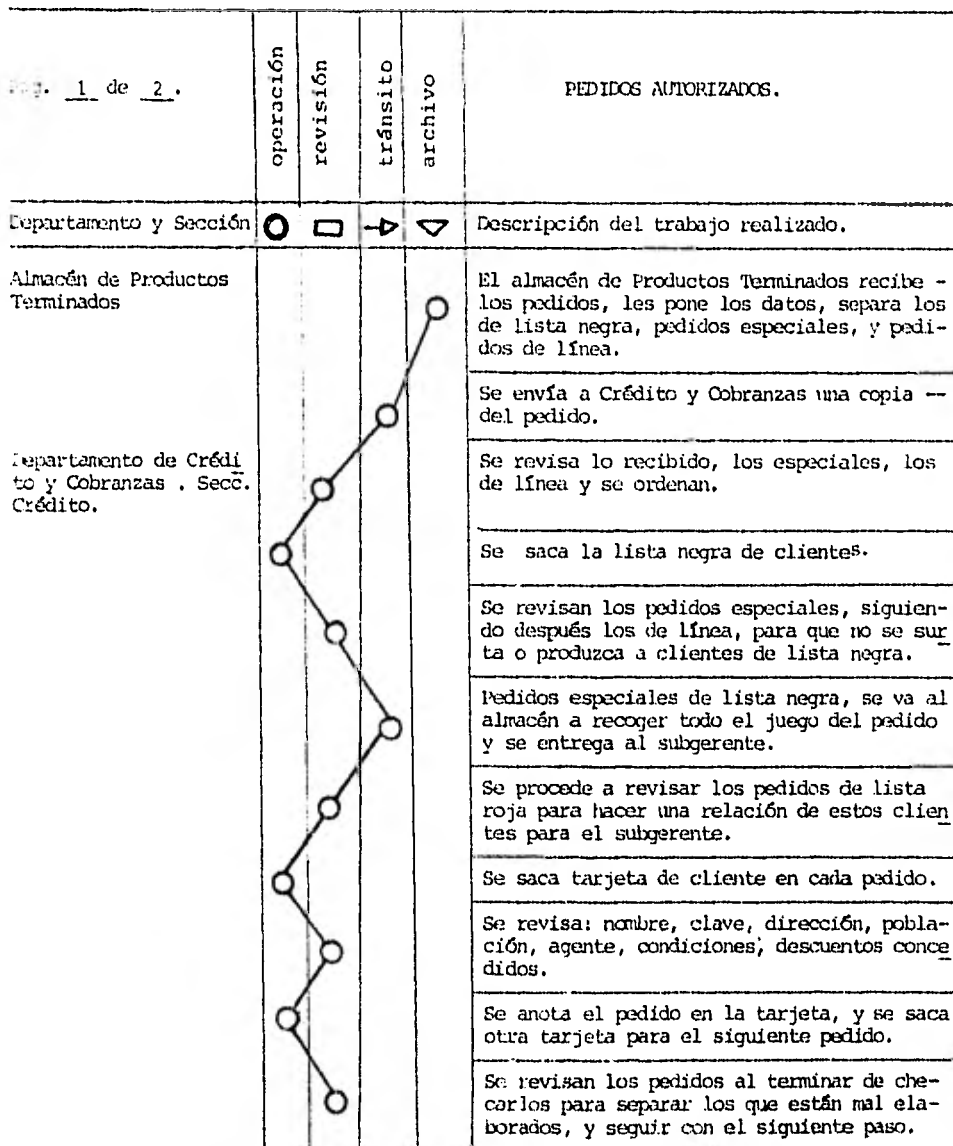


Diagrama del Proceso de Recorrido:

FLUJO DE AUTORIZACION DE PEDIDOS.

Pag. <u>2</u> de <u>2</u> .	operación	revisión	tránsito	archivo	PEDIDOS AUTORIZADOS
Departamento y Sección	○	□	→	▽	Descripción del trabajo realizado
Departamento de Crédito y Cobranzas. Secc. Crédito.	○ ○				Se saca la lista de precios para revisar los pedidos correctos. Se revisan.

### 3.1 PLANEACION DE LA INVESTIGACION.

#### 3.1.1. Definición del Problema.

Consideramos que en la actualidad, la recuperación de la cartera se ve mermada, en virtud de la situación actual del país, aunado a la carencia de aplicación de Auditorías Administrativas en el departamento de Crédito y Cobranzas en cualquier tipo de empresa.

Para nuestro fin, nos enfocamos exclusivamente en algunas empresas de tipo comercial, debido a que consideramos, que es uno de los sectores más importantes que contribuye al desarrollo del país.

#### 3.1.2 Hipótesis.

Las hipótesis se generaron de acuerdo a la realidad, que es nuestro deseo comprobar o disprobar sin alejarnos de una realidad que sufre el país con constancia que es el retraso en cuentas por pagar.

- 1.- En un alto porcentaje las Empresas presentan graves problemas en la repercusión de la cartera.
- 2.- En un bajo porcentaje se realiza en las Empresas una adecuada función por parte de los elementos para la recuperación de la cartera y dejar bien cimentado el tiempo para una venta futura.
- 3.- La mayoría de las Empresas no usan la A.A. como (herramienta) técnica, para detectar las posibles fallas existentes en el Departamento de Crédito y Cobranzas.

#### 3.1.3. Planeación de las actividades de la investigación.

Nuestra planeación la realizamos con base en el -

método del profesor José Fernández Arenas; ya que consideramos que es una síntesis de varios autores.

Nuestra planeación consiste:

- 1.- Investigación preliminar.
- 2.- Hipótesis.
- 3.- Determinación de la muestra.
- 4.- Diseño de cuestionarios.
- 5.- Aplicación de cuestionarios.
- 6.- Recolección de información.
- 7.- Tabulación y proceso.
- 8.- Análisis e interpretación de los resultados.
- 9.- Informe preliminar.
- 10.- Mecnografía e impresión.

#### 3.1.4 Determinación del Universo de Investigación.

Para la realización de nuestra investigación, sólo consideramos a diez empresas comerciales, debido a las facilidades otorgadas por las mismas, ya que otro gran número de éstas, se negaron a proporcionarnos las facilidades y la información requerida, Por lo consiguiente, nuestro universo no lo consideramos representativo para generalizar nuestras conclusiones, pero si de utilidad para dar una orientación del funcionamiento del departamento de Crédito y Cobranzas y de la recuperación de la cartera de algunas empresas de este tipo, como - las que a continuación mencionamos:

##### 3.1.4.1 Empresas Comerciales.

GTE General de Telecomunicaciones, S.A.

Cutler Hammer Mexicana, S. A.

I.B.M. de México, S. A.

Rotenco, S.A.  
 Scovill Mexicana, S.A.  
 Cierres Ideal de México, S.A.  
 Sears R. de México, S. A.  
 Singer Mexicana, S.A.  
 Square D de México, S. A.  
 Sakany Metaloplástica, S. A.

### 3.1.5 Determinación de la Técnica de Investigación.

Se determinó que la técnica más adecuada como medio para la consecución de los objetivos fijados, era la técnica de documentación de campo, la cual consiste en recopilar información directamente por el investigador en presencia directa de los conductos observados.

## 3.2 PLANEACION DE LA ENCUESTA

3.2.1 Dentro de nuestra planeación de la encuesta se fijó como primer paso el sondeo, que se realizó mediante una incursión previa para determinar las facilidades que nos otorgarían las empresas citadas, para obtener la información que requeríamos.

### 3.2.1.1 Sistema de Codificación.

La codificación se realizó a través de preguntas y respuestas abiertas y de elección forzosa:

ABIERTA: No se pone restricción, y no existe mayor limitación que la capacidad de expresión y la personalidad del entrevistado, así como su disposición para contestar.

ELECCION FORZOSA: Se indica de antemano la posible respuesta, y se pide al sujeto que elija solamente las señaladas.

Existen numerosos métodos de este tipo cuya idea principal es ofrecer dos o más alternativas al entrevistado, quien debe escoger entre ellas, aquella o más semejante a su propia forma de respuesta.

ABIERTA - ELECCION FORZOSA  
 DICOTOMICAS - ALTERNATIVAS MULTIPLES

DICOTOMICAS.- La persona se encuentra unicamente entre dos alternativas: Responde afirmativa o negativamente.

ALTERNATIVAS MULTIPLES.- Se ofrecen varias alternativas entre las cuales puede optar el sujeto.

### 3.2.2 Diseño de Cuestionarios.

Con base en el sendeo efectuado se complementaron y se corrigieron los cuestionarios utilizados como herramienta en nuestra investigación.

El diseño de los mismos se encuentra en las páginas subsecuentes.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Junio de 1982.

A Quien Corresponda:

A través de este cuestionario, nos hemos fijado el objetivo de recolectar toda la información posible y verás, para poder captar la realidad del funcionamiento - del Departamento de Crédito y Cobranzas que se ve reflejado en la recuperación de la Cartera.

Agradecemos de usted, su atención y valiosa experiencia que nos pueda transmitir para llegar al logro - de esta Investigación.

A t e n t a m e n t e ,

Facultad de Contaduría y  
Administración.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Seminario de Investigación

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Nombre del Departamento y Oficina: \_\_\_\_\_

Nombre del Responsable: \_\_\_\_\_

Ubicación: \_\_\_\_\_

TEMA DEL SEMINARIO.

" APLICACION Y UTILIDAD DE LA -  
AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN \_  
EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y  
COBRANZAS EN LA EMPRESA COMER\_  
CIAL".

Cd. Universitaria, junio 1982.

CUESTIONARIO AL 1o. NIVEL

- 1.- ¿Cuál es su posición jerárquica dentro de la estructura de la empresa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2.- ¿Qué razones justifican su posición jerárquica dentro de la empresa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 3.- ¿Cuales son sus funciones principales? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 4.- ¿Cuál es el principal objetivo de su Departamento? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 5.- ¿Conoce y comprende el personal, el objetivo del Departamento?  
Si ¿por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
No ¿por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 6.- ¿Cuenta con un organograma su Departamento? \_\_\_\_\_  
Si Descríbalo por nivel. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

No ¿por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7.- ¿Cuánto personal depende de usted? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8.- ¿Existen políticas de crédito en su Departamento? \_\_\_\_\_

Sí ¿puede mencionarlas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No ¿por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9.- ¿Cómo se establecieron las políticas de este Departamento?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10.- ¿En base a que se autoriza un crédito? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11.- ¿A cuánto asciende el total de la cartera? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12.- ¿A qué tiempo recupera su cartera actualmente? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13.- ¿Cuáles son los principales problemas que se le presentan para la recuperación de su cartera? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14.- ¿Informa usted a la Dirección de la recuperación de su cartera?

Si - ¿Con qué frecuencia? \_\_\_\_\_

No - ¿por qué? \_\_\_\_\_

15.- ¿Da alguna atención especial a sus clientes?

Si - ¿De que tipo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

No - ¿por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16.- ¿Que cantidad de personal se abarca a la cobranza foránea? y ¿Que cantidad a la de ciudad? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17.- ¿Que sistema de facturación se emplea en esta empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18.- ¿Que departamento se encarga de la facturación? \_\_\_\_\_

19.- ¿Envía a tiempo el departamento de facturación, las facturas a cobranzas?

Sí - con que frecuencia \_\_\_\_\_

No - ¿por qué? \_\_\_\_\_

20.- ¿Cuáles considera que sean sus principales clientes?

¿por qué? \_\_\_\_\_

21.- ¿Cual es su relación con la Gerencia de Ventas principalmente?

22.- ¿Considera usted que aplicando una Auditoría Administrativa, obtenga mejores resultados en la recuperación de la cartera?

Sí - ¿por qué? \_\_\_\_\_

No - ¿por qué? \_\_\_\_\_

23.- ¿Que experiencia tiene en el puesto? \_\_\_\_\_

CUESTIONARIO AL 2o. NIVEL

1.- ¿Cual es su jerarquía dentro del organigrama del Departamento?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.- ¿Tiene bien definidas sus actividades y responsabilidades?

Si - ¿por qué? \_\_\_\_\_

No - ¿por qué? \_\_\_\_\_

3.- ¿Que relación guarda respecto a sus subordinados? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.- ¿Considera que el ambiente de trabajo es bueno?

Si - ¿por qué? \_\_\_\_\_

No - ¿por qué? \_\_\_\_\_

5.- ¿Cuentan con clínicas de trabajo para cobradores y supervisores?

Si - con que frecuencia \_\_\_\_\_

No - ¿por qué? \_\_\_\_\_

6.- ¿Cuales son los problemas con que se encuentra para la recuperación de la cartera? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7.- ¿Informa al Gerente de los problemas para la recuperación de la cartera? Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

8.- ¿Con que periodicidad da su informe? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9.- ¿Cree que el personal a su cargo es el adecuado para el puesto que desempeña?

Si - ¿por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No - ¿por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10.- ¿Existe alguna capacitación al personal antes de darle su responsabilidad?

Si - ¿por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No - ¿por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11.- ¿Cuentan con incentivos para el personal?

Si - de que tipo \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No - ¿por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



12.- ¿Le ocasiona algun problema su personal?

Si - de que tipo \_\_\_\_\_

No -

13.- ¿Que tipo de control lleva sobre su personal? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14.- ¿Que relación lleva con el Departamento de Ventas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15.- ¿Que tipo de presión hace sobre los clientes morosos para cobrarles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16.- ¿Que es lo que mas le preocupa de su puesto? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿ Por qué ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17.- ¿Que es lo que mas le apasiona de su puesto? \_\_\_\_\_

¿ Por qué ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

CUESTIONARIO AL 3o. NIVEL

1.- ¿Cual es su función dentro del Departamento? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.- ¿Cual es su responsabilidad como supervisor? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.- ¿Que número de empleados supervisa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.- ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades? \_\_\_\_\_

Si - ¿Como cuales? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No -

5.- ¿La supervisión que realiza es inmediata? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6.- ¿La supervisión que realiza es directa o indirecta? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7.- ¿Cuida usted de que se cobre oportunamente a los clientes? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8.- ¿Que tipo de presión hace sobre los clientes que se atrasen en el pago, respecto al plazo establecido?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9.- ¿Revisa diariamente las relaciones de sus cobradores?

Si - ¿por qué? \_\_\_\_\_

No - ¿por qué? \_\_\_\_\_

10.- ¿Cree usted que la división de rutas de cobro son las más adecuadas?

Si - ¿por qué? \_\_\_\_\_

No - ¿por qué? \_\_\_\_\_

11.- ¿Cuales son los problemas que se le presentan con más frecuencia?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12.- ¿Emplea usted alguna técnica de control o de supervisión? \_\_\_\_\_

Si - ¿cual? \_\_\_\_\_

No - ¿por qué? \_\_\_\_\_

13.- ¿Elabora usted algún tipo de reporte para su jefe inmediato?

Si - \_\_\_\_\_

No - \_\_\_\_\_

14.- ¿Con que frecuencia reporta usted a su jefe inmediato, y que tipo de reporte le proporciona, así como que es lo que le reporta?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15.- ¿Que elementos considera usted necesarios para mejorar su trabajo?

---

---

---

---

CUESTIONARIO AL 4o. NIVEL

1.- ¿Cuales son sus actividades dentro de la Empresa?

---

---

---

2.- ¿Le gusta el trabajo que realiza?

Si - ¿por qué? \_\_\_\_\_

No - ¿por qué? \_\_\_\_\_

3.- ¿Que es lo que le desagrada de este Departamento?

---

---

---

4.- ¿Piensa que el sueldo que percibe sea el justo con lo que usted realiza?

Si - ¿por qué? \_\_\_\_\_

No - ¿por qué? \_\_\_\_\_

5.- ¿Se atrasa con frecuencia en el desarrollo de su trabajo?

Si - ¿por qué? \_\_\_\_\_

No - ¿por qué? \_\_\_\_\_

6.- ¿Está usted pendiente que la facturación sea programada - oportunamente para su cobro?

Si - \_\_\_\_\_

No - \_\_\_\_\_

7.- ¿Hace usted los ajustes necesarios (Bajas y Altas) de facturas pagadas?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

8.-¿Que sugiere usted para dar mayor fluidez a su trabajo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO 5o. NIVEL

1.- ¿Que trabajo realiza usted?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.- ¿Sale usted a tiempo de la Oficina a realizar sus cobros?

Si - ¿por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No - ¿por que? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.- ¿Cree usted que su ruta sea?

Grande ( )

Corta ( )

Adecuada ( )

4.- ¿Visita usted todos los clientes diariamente?

Si \_\_\_\_\_

No - ¿por qué? \_\_\_\_\_

5.- ¿Le presenta el cliente algun problema para efectuar su cobro?

Si - ¿de que tipo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

6.- ¿Hace usted alguna labor para lograr el cobro?

Si - ¿de que tipo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No - ¿por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7.- ¿Comunica usted todos los problemas a su supervisor?

Si - ¿por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No -¿por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8.- ¿Que le gusta de su trabajo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9.- ¿Que le desagrada de su trabajo o del Departamento para el\_ que trabaja?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10.- ¿Tiene usted alguna sugerencia para mejorar su trabajo o del departamento?

Si - diga cual \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



### 3.3 DINAMICA DE LA INVESTIGACION

#### 3.3.1 Recopilación de Datos.

La recopilación de datos se realizó a través de cuestionarios, que en forma directa se aplicaron a cada una de las organizaciones entrevistadas.

#### 3.3.2 Tabulación de Datos

La tabulación se realizó a través de una matriz de variables cruzadas, las cuales presentan una situación de uno o más componentes que se integran para expresar cierta información.

#### 3.3.3 Análisis e interpretación de resultados

Este punto se desarrolló a través del sistema del análisis deductivo y debido a la forma de la información; se utilizó también el sistema inductivo.

A continuación se mencionan las preguntas y porcentaje de las diferentes respuestas.

#### 10. NIVEL

1.- ¿Cual es su posición jerárquica de la estructura de la Empresa?

De acuerdo al patrón establecido, las respuestas a esta pregunta fueron: En un 90 % coincidieron en ser Gerentes del Departamento de --

Crédito y Cobranzas y el 10% restante, se ubica en un nivel superior.

- 2.- ¿Que razones justifican su posición jerárquica dentro de la Empresa?

La relación, según recopilación de respuestas obtenidas nos dió: Un 95% se basa en su experiencia y el 5% restante por estudios Contables y Administrativos.

- 3.- ¿Cuales son sus funciones principales?

El resultado de esta pregunta fué: El 80% -- consideró que era el mantenimiento de una cartera sana y el otro 20% el control de personal.

- 4.- ¿Cual es el principal objetivo de su Departamento?

Como resultado se obtuvo: El 60% consideró -- la recuperación de los recursos de la empresa, en un plazo preestablecido. Un 20% más en -- el buen funcionamiento del Departamento, resaltando las funciones de Crédito y Cobranzas. Y el 20% final coincidió en agilizar los procedimientos establecidos, para lograr resultados óptimos.

- 5.- ¿Conoce y comprende el personal, el objetivo - del Departamento?

A esta pregunta, el total de entrevistados, - coincidieron indicando que para obtener el má- ximo rendimiento en el Departamento, se les - explicaba el objetivo general y proponfa - - crear conciencia para su rendimiento y coope- ración.

6.- ¿Cuenta con un organograma su Departamento?

El 80% de los entrevistados cuenta con cinco\_ niveles establecidos en los cuestionarios; un 10% aumenta en supervisión y el 10% final no\_ cuenta con subgerente.

7.- ¿Cuanto personal depende de usted?

El 70% de entrevistados cuenta con el perso-- nal necesario; un 20% tiene restringido su -- personal y el 10% restante se excede en perso\_ nal.

8.- ¿Existen políticas de crédito, en su Departa-- mento?

Tomando en cuenta el total de respuestas se - encontró que: El 70% coincidió en 30 y 60 -- días como plazo y el 30% restante hasta 90 -- días con crédito abierto, sobre el monto de - compra.

9.- ¿Como se establecieron las políticas de este - Departamento?

El total de respuestas coincidieron en la ne-

cesidad de existencia de estudios de mercado.

10.- ¿En base a que se autoriza un crédito?

Del total de respuestas obtenidas se determinó que: El 80% se autorizaba por solvencia económica y el otro 20% se deba por estudios financieros.

11.- ¿A cuanto asciendo el total de la cartera?

Todas las respuestas contienen variantes y -- ascienden a más del 100%.

12.- ¿A que tiempo recupera su cartera, actualmente?

Del total de las respuestas se obtuvo: El 80% rebasa los plazos establecidos y el 20% restante, si cumple con sus políticas.

13.- ¿Cuales son los principales problemas que se le presentan para la recuperación de su cartera?

De las respuestas obtenidas se resume que: Un 60% tiene problemas por la situación económica y el 40% restante por falta de liquidez.

14.- ¿Informa usted a la Dirección de la recupera-- ción de su cartera?

El 60% de las respuestas coincidió en dar un informe mensual y uno diario por las necesidades que se presentan y el 40% final dan un --

informe mensual y otro semanal.

15.- ¿Da alguna atención especial a sus clientes?

El 50% brinda atención en cuanto a servicio; un 30% ofrece atención personal y el último\_ 20% otorga atención especial a distribuido-- res y amigos.

16.- ¿Que cantidad de personal se abarca a la co-- branza foránea y que cantidad a la de ciudad?

De las respuestas obtenidas se encontró lo si guiente:

Foráneo 20% coincidieron de 10 a 15 personas  
40% representantes y sucursal  
20% coincidieron de 4 a 10 personas  
20% no tienen

Ciudad 80% coincidieron de 10 a 20 personas  
20% coincidieron de 5 a 9 personas

17.- ¿Que sistema de facturación se emplea en esta empresa?

De las respuestas se obtuvieron, un 90% es - computacional y el 10% restante tiene factu- ración manual.

18.- ¿Que departamento se encarga de la facturación?

Se obtuvo que un 90% se encarga el Departamenu

to de Computación y el 10% restante se encarga el Departamento de Productos Terminados.

- 19.- ¿Envía a tiempo el Departamento de facturación las facturas, a Cobranzas?

Del total de las respuestas se obtuvo que un 60% coincidió diariamente, un 20% más, por semana y el 20% final en su oportunidad.

- 20.- ¿Cuales considera que sean sus principales -- clientes? ¿por qué?

Del total de las respuestas se determinó lo siguiente: El 40% coincidió en foráneo por el volumen y forma de pago, un 40% los considera a todos y el 20% restante a los que compran constantemente.

- 21.- ¿Cual es su relación con la gerencia de ventas, principalmente?

El total de las respuestas coincidió en una relación estrecha.

- 22.- ¿Considera usted que aplicando una Auditoría Administrativa obtenga mejores resultados en la recuperación de la cartera?

Del total de las respuestas coincidieron que si les era útil, ya que, cualquier razonamiento dado por terceras personas da mejor resultado, pero de acuerdo al análisis determinamos que solo el 10% la ha empleado.

23.- ¿Que experiencia tiene en el puesto?

El 60% coincidió de 10 a 20 años y el 40% restante de 5 a 10 años. De esta cuestión se -- puede determinar en base a las respuestas -- investigadas cuenta con buena experiencia para los puestos claves.

### 3.4 RESULTADOS Y CONCLUSIONES

#### 3.4.1 Resultados de la Hipótesis.

- 1.- De nuestra primera hipótesis mediante los datos recopilados y procesados, afirmamos que -- efectivamente un alto porcentaje de las empresas encuestadas, no recupera su cartera oportunamente, excediéndose de las políticas establecidas.
  
- 2.- Con respecto a esta hipótesis, también es aceptada, debido a que con la tabulación se determinó que en un 70% existe una falta de conciencia por parte del personal administrativo con respecto al objetivo del Departamento, aunado a esto se detectó una mala distribución del -- trabajo y una deficiencia de comunicación a todo nivel.
  
- 3.- Conforme a nuestra encuesta, comprobamos que -- solamente el 10% de las empresas encuestadas -- utilizan la Auditoría Administrativa como técnica para detectar fallas existentes en el Departamento de Crédito y Cobranzas.  
(Aclaremos que no es una muestra representativa para generalizar en el ramo de las empresas comerciales)

#### 3.4.2 Conclusiones.

De acuerdo con nuestros objetivos y en base a la\_



investigación realizada, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- a) El departamento de Crédito y Cobranzas, de las empresas analizadas funcionan con un 65% de eficiencia, por lo cual tienen un atraso en la recuperación de saldos de la carterera de clientes, como también de la carterera vencida de los mismos
  
- b) Respecto a las políticas de crédito establecidas en las empresas investigadas, encontramos que en el 70% no se cumplen adecuadamente, excediéndose en los plazos establecidos, carecido de un control adecuado que les permita una recuperación oportuna de la carterera.
  
- c) Otra situación se determinó en esta investigación, que se atribuye a la mala recuperación de la carterera, es:
  - 1.- La falta de comunicación de la gerencia y subgerencia con el personal.
  - 2.- Falta de capacitación al personal.
  - 3.- Mala remuneración en el trabajo.
  - 4.- Ambiente de tensión en el Departamento, derivada por la deficiente comunicación en el mismo.
  
- d) El mínimo de las empresas de esta investigación

ción que es un 20%, son las que cuentan con una recuperación oportuna, gracias a que tienen un mercado cautivo o bien, clientes seleccionados, los cuales no les presentan --ningún problema en su cartera.

- e) Del total de las empresas investigadas solo un 10% de estas, a utilizado la Auditoría - Administrativa en su departamento de Crédito y Cobranzas, debido a que la consideran y la emplean como una técnica que les permite detectar fallas en su procedimiento de cobranzas y de crédito, pudiendo subsanarlas con mayor eficiencia y así cuentan con una cartera sana.

Esto lo han logrado y lo sigue realizando, debido a que existe un Departamento de Asesoría dentro de su organización, que se ocupa de esta función.

"Para nuestro particular marco administrativo nos permitimos hacer un comentario, anexo a esta conclusión, mediante la experiencia que nos dio el acceso a diferentes sistemas de información.

Nos percatamos de la necesidad existente de compaginar los conocimientos técnicos adquiridos durante el período de formación profesional, con investigaciones de campo que nos permitan ubicarnos -- dentro de la realidad existente en las fuentes de trabajo de cualquier índole, asimismo damos la -- iniciativa para beneficio de generaciones futuras, ya que, estas se encargarán de dar la pauta para -- realizar los cambios necesarios dentro y fuera de la Facultad"

BIBLIOGRAFIA.

1. ENCICLOPEDIA OMEBA, DE CONTABILIDAD, ECONOMIA, FINANZAS Y DIRECCION DE EMPRESAS.  
Bach, Juan Rene, Ed. Omeba. Argentina 1970 4 volúmenes.
2. AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
Leonar, Wolliam P.  
México, Ed. Diana, 1972 315 p.
3. AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
Norbeck, Edward F.  
México, Ed. Técnica, 1971, 205 p.
4. ADMINISTRACION Y CONTROL DE OFICINAS.  
Terry Geroge R.  
México, Cía. Editor Continental, S. A.
5. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION  
Terry Geroge R.  
México, Ed. Continental 1970 824 p.
6. DINAMICA DEL CREDITO Y DE LA COBRANZA; ADMINISTRACION -  
DE CUENTAS POR COBRAR.  
Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C.  
México, J M E F . 1972 Pag. varias.
7. CREDITOS Y COBRANZAS  
Ettinger, Richar P. y Golieb, David E.  
México, Ed. Continental 1967 467 p.

8. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION  
Villanueva R. Gorge. y Anaya Sánchez Carlos.  
México, I T A M 1969 165 p.
9. ADMINISTRACION FINANCIERA  
Johnson Robert W.  
México, Cía. Editorial Continental, S. A. 1973 799 p.
10. APUNTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
Jorge Alvarez Anquiano  
U N A M - F. C. A.
11. AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
José Fernández Arenas  
México Ed. Diana 1979.
12. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS  
Víctor Lázaro  
México Edit. Limusa Pag. varias
13. EL ANALISIS DE PUESTOS  
Agustín Reyes Ponce  
México Edit. Limusa 1981 96 p.