



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS  
DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
PRESENTA :  
GRACIELA GARCIA DIAZ  
DIRECTOR DEL SEMINARIO :  
C.F.yL.A.E. MANUEL SUAREZ SANTOYO



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

Auditoria Administrativa al Departamento de Crédito  
y Cobranzas de una Empresa Industrial.

INDICE

	Pag.
INTRODUCCION	
1.- CREDITO Y COBRANZAS	
1.1- Definición de Crédito . . . . .	2
1.2- Antecedentes del Crédito en México . . . .	4
1.3- Tipos de Crédito . . . . .	6
1.4- Definición de Cobranza . . . . .	9
1.5- Formas usuales de la Cobranza . . . . .	10
1.6- Elementos de la Cobranza . . . . .	12
2.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
2.1- Concepto de Auditoria Administrativa . .	14
2.2- Objetivos de la Auditoria Administrativa	17
2.3- Proceso de la Auditoria Administrativa .	18
3.- AUDITORIA ADTIVA. AL DEPTO. DE CREDITO Y COBRANZAS.	
3.1- Antecedentes de la empresa . . . . .	22
3.2- Objetivo y giro de la empresa . . . . .	24

	Pag.
3.3- Objetivos del Departamento . . . . .	28
3.4- Estructura orgánica del Departamento . . . . .	30
3.5- Descripción de puestos . . . . .	33
3.6- Políticas del Departamento . . . . .	45
3.7- Interrelación con otras áreas y departamentos de la empresa . . . . .	50
3.8- Análisis financiero al Departamento. . . . .	54
 4.- RESULTADO DE LA AUDITORIA	
4.1- Documentos a cargo de clientes en poder del Departamento de Ventas . . . . .	67
4.2- Control de Block de Recibos entregados a representantes . . . . .	69
4.3- Saldos por recuperar en cartera vencida . . . . .	71
4.4- Política de establecimiento de límites de Crédito . . . . .	72
4.5- Política de Cancelación de Crédito . . . . .	77
4.6- Diagrama de flujo de facturación . . . . .	78

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION.

Debido a que cada vez es más usado el crédito en las operaciones de compra-venta de bienes o servicios, ésto ha traído como consecuencia que para el Departamento de Crédito y Cobranzas sea indispensable tener una buena administración de sus recursos, pues de lo contrario puede llegar a afectar seriamente a la economía de la empresa.

El presente estudio se refiere a la realización de una Auditoría Administrativa aplicada al Departamento de Crédito y Cobranzas de una empresa Industrial dedicada al ramo de artículos de escritura. Lo anterior dada la importancia, que como se mencionó anteriormente, tiene el crédito en los negocios ya que en la actualidad la mayoría de las operaciones comerciales se realizan a crédito y la adopción de este sistema contribuye a acelerar el desarrollo económico de la empresa pues se puede adquirir satisfactores que de otra manera resultaría inaccesibles por su elevado costo.

El principal objetivo de este estudio es conocer la necesidad de una auditoría administrativa, en el área de Crédito y Cobranzas, atendiendo a la importancia que representa dentro de toda organización a fin de obtener la máxima eficiencia en la forma de estructura y manejar un Departamento de Crédito y Cobranzas.

1.- CREDITO Y COBRANZAS.

1.1-DEFINICION DE CREDITO.

Etimológicamente la palabra Crédito se deriva del término latino "Credo" que significa "Creo"; y a su vez resulta de la combinación de dos palabras, "Crad" del sanscrito que es confianza, y del latín "Do" que es colocar. A continuación se mencionan diferentes definiciones de Crédito según cada autor:

Es la confianza que razonablemente surge entre dos personas y por la cual, una de ellas, el acreditado, recibe la cesión de bienes o servicios, mediante la promesa de pago a una determinada fecha futura. En "Crédito y Cobranzas" por el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.

La entrega de un valor actual, ya sea la entrega de dinera, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente, esperando en un futuro, pudiendo existir, adicionalmente, un interés pactado en: "Elementos de Administración del Crédito y las Cobranzas" por Emilio Villaseñor.

Un derecho presente a pago futuro en "Créditos y Cobranzas" por Richard P. Extinger y David E. Golieb.

Un medio de cambio de aceptación limitada en "Administración del crédito a las empresas y al consumidor" por Robert H. Cole.

Al analizar varias definiciones sobre el significado del Crédito, encontramos que, aunque cada autor tiene una manera particular, de definirlo, todos coinciden en que se trata de un derecho presente a pago futuro y como conclusión, una definición de Crédito sería la siguiente:

La forma de pago que resulta de la adquisición de bienes o servicios que es en base a la confianza que deposita el vendedor sobre el comprador una promesa de pago a una fecha determinada.

El objetivo del crédito es satisfacer las necesidades de los elementos que intervienen en el mismo y son:

- Comprador, para éste el objetivo del crédito será aquel que le permita satisfacer sus requerimientos y deseos a un tiempo determinado cumpliendo con el precio aceptado, más un recargo llamado interés.

- Vendedor, para éste el objetivo del crédito será aquel que le permita ser un atractivo proveedor que ofrece facilidades a sus clientes con el fin de ampliar sus ventas utilidades, y su participación en el mercado.

## 1.2.- ANTECEDENTES DEL CREDITO EN MEXICO.

De hecho, siempre existió el acto de fe entre las personas civilizadas al creer en sus semejantes; ya sea en prestar cosas o servicios en el trueque y otras operaciones diversas, por lo que su origen se remonta a miles de años.

De manera general podemos considerar que el crédito toma fuerza y evoluciona en Roma, la antigua metrópoli al establecerse las leyes que protegen al acreedor y sentencian al deudor moroso e insolvente que hace mal uso de la confianza que le fué otorgada lo cual consistía una pena grave que había de la pérdida de propiedades, del honor o hasta de la libertad.

Ahora bien, el desarrollo del crédito en México se inició en la gran Tenochtitlan ya que aquí se concentraba un movimiento comercial muy grande, pues al mercado de Tlatelolco acudían miles de personas las cuales empezaron a hacer uso del crédito y a establecer penas o castigos para las personas que no pagaran sus deudas.

Los tipos de Crédito que se otorgaban en la Nueva España eran: el Comercial, el Agrícola, el Industrial, el Prendario y el Público y eran ejercitados por los comerciantes y las organizaciones eclesiásticas, teniendo como base las tiendas de Rayas y las cajas de Comunidades.

A la consumación de la Independencia fué necesario crear los Créditos a través de Instituciones Bancarias creándose en 1830 el Banco del Avío que habría de desarrollar y fomentar las transacciones de la Industria Textil y con esto crear más capitales para el desarrollo de otras nuevas Industrias.

El código de Comercio de 1884 sentó bases muy firmes en materia económica, más tarde, en 1897 fué decretada la Ley General de Instituciones de Crédito, que los clasificó en tres categorías: Banco de Emisión, Hipotecario y Refaccionario.

El 7 de Enero de 1925 se expidió la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios, en este mismo año, se creó el Banco de Emisión el cual fué llamado Banco de México.

Posteriormente, en Julio 25 de 1931 fué expedida la Ley Monetaria y en Agosto 28 de 1932 la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

### 1.3.- TIPOS DE CREDITO.

El crédito se puede clasificar de diversas formas, una de ellas es de acuerdo al tipo de transacción a la que se refiere y consiste en:

1.- Crédito al detallista cuenta abierta. En éste el pago se hace mensual, por todas las compras hechas durante el mes o el período de pagos determinados.

2.- Crédito al detallista a plazos. Este tipo de crédito, consiste en descomponer el vencimiento de una obligación que nace por la adquisición de un bien o servicio de alto valor en distintas fechas de pago; generalmente de períodos iguales.

3.- Crédito de préstamos individuales. Este nace de la necesidad de los individuos de adquirir satisfactores que van más allá de sus recursos por lo tanto, es crédito otorgado a personas físicas.

4.- Crédito Mercantil. Este se utiliza para asegurar bienes para reventa a cambio de una promesa de pago a un tiempo determinado. Este crédito tienen como característica aumentar las posibilidades de venta de artículos terminados o en proceso.

5.- Crédito comercial bancario. Consiste en adelantar fondos de dinero a la empresa y particulares que, habiendo a su vez otorgando un crédito, se ven obligados a financiar el mismo a través del procedimiento de descuento de documentos, cobrando el banco una comisión sobre sus importes.

6.- Crédito Industrial. Es aquel que se aplica a la compra de cuentas por cobrar, como un negocio; a través de un descuento considerable de acuerdo a un contrato, comprendiendo la responsabilidad sobre la cobranza de las cuentas adquiridas, así como la aceptación de las pérdidas que pudiese surgir.

7.- Crédito de Inversión. Es aquel que se concede con el objeto de colocar capitales en manos de terceros, para recuperarlos generalmente a largo plazo, esperando recibir utilidades que pueden ser a una tasa de interés determinada o sujetos a la productividad de la inversión.

8.- Crédito del Mercado Abierto. Es aquel que las casa corredoras de documentos otorgan a empresas adquiriendo documentos aceptados por éstas con vencimientos superiores a tres meses.

9.- Crédito Agrícola. Dentro de los Créditos privados existe este tipo, que aunque en algunos países es promovido por los gobiernos para el desarrollo y subsistencia de los pueblo, consiste en otorgar préstamos en efectivo para la compra de tierras de labranza o siembra de productos, así como para la compra de ganado.

10.- Crédito de Exportación. Es una variante del Crédito Mercantil, que sirve para regular las transacciones internacionales en la compra de bienes y servicio, basados en las condiciones de venta que amparan las cartas de crédito, cuya función es la de asegurar la recuperación del bien o servicio vendido.

11.- Crédito Público. Es aquel que se utiliza directamente por los gobiernos para la compra de los bienes y servicios, así como para la ayuda de determinadas actividades económicas, desarrollo sea necesario.

Una forma común de allegarse fondos a través del crédito es por medio de la emisión de bonos y certificados avalados por el patrimonio de cada estado, esta actividad se conoce como Crédito Público.

#### 1.4.- DEFINICION DE COBRANZA.

Cobranza es la función por medio de la cual una persona llamada "acreedor" recupera una cierta cantidad de dinero que le debe otra llamada "deudor". En una empresa, esta función sirve de control para la recuperación oportuna de las ventas realizadas a crédito, ya que la recuperación puntual de la cartera de clientes es de suma importancia para cualquier negocio que venda a crédito.

La función de cobro no se deberá concretar a la cancelación de las cuentas de clientes, mediante el pago que éstos hacen por determinadas cantidades, no tampoco ha de medirse por la forma en que va continuamente disminuyendo el activo representado por las cuentas por cobrar; sino a través de la vigilancia de los plazos otorgados ya que ésta se reflejará directamente en la rotación de cartera.

El objetivo de la cobranza es el buen control de la recuperación oportuna y efectiva de sus créditos de tal manera que permita llevar a cabo una rotación de capital de trabajo invertido en cuentas por cobrar a clientes.

### 1.5.- FORMAS USUALES DE LA COBRANZA.

Existen diferentes formas para efectuar el cobro, según Esteban Ferrer Garriga en "La Dirección Comercial a su Alcance" clasifica la cobranza de la siguiente manera:

- Por adelantado
- Al contado
- Fraccionado
- Concediendo Crédito

Por adelantado. Esta se lleva a cabo cuando la situación del cliente es peligrosa o bien, se desconoce por completo al cliente y se opta por cobrar antes de entregar la mercancía.

Al contado. Este sistema de cobro se realiza principalmente en aquellos casos en que el importe de la venta es muy bajo y no conviene llevar a efecto los trámites normales para la recuperación de ésta, pues resultaría antieconómico.

Fraccionado. Este es un sistema utilizado principalmente en el campo industrial donde por ejemplo, después de haber sido aprobado el diseño para la construcción de una máquina el vendedor hace una serie de gastos para poder realizar las ventas y las condiciones que podría establecer serían las siguientes:

El pago del tercio de valor a la confirmación del pedido, un segundo tercio al librar la mercancía y el último a los 30 días del funcionamiento de la máquina.

Concediendo Crédito. Como vimos con anterioridad el crédito presupone una confianza en el comprador por parte del vendedor para realizar la operación y posteriormente recibir el pago según las condiciones establecidas por el vendedor. En este caso las condiciones de pago serán de acuerdo a las políticas de cobranza que tenga establecidas cada empresa en particular.

### 1.6.- ELEMENTOS DE LA COBRANZA.

Los elementos de la cobranza son aquellos que hacen posible la recuperación de los créditos y de una manera general los podríamos definir de la siguiente forma:

1.- Condiciones de Venta. Son las que establece la empresa para cada cliente en particular e incluyen: el plazo para pagar, precio de la mercancía, plazo de surtido, descuento especial, devoluciones, cambios de mercancías, es decir, todas las características de la operación cuyo importe neto se ha de cobrar íntegramente.

2.- Documentación. Son los documentos tales como facturas, contratos, Notas de remisión talones de embarques, contra-receibos, pagarés, etc. que consignan la operación de venta o la prestación de un servicio y que constituyen el derecho del acreedor a cobrar su importe y del deudor a pagarlo.

3.- Información. Si el pago no se hace a su debido tiempo, se debe de comunicar al deudor directamente, o a la persona encargada de pagos y a sus superiores jerárquicos la causa del adeudo, la fecha de origen, el monto, la fecha de vencimiento y si existe, el interés moratorio que se le ha de cobrar.

4.- Gestiones de cobro. Estas son muy diversas y van de acuerdo a lo establecido por cada empresa y pueden ser:

- a) Cobradores.
- b) Facturas por duplicado.
- c) Estados de cuenta.

- d) Cartas recordatorio de pago.
- e) Llamadas telefónicas.
- f) Telegramas.

5.- Reportes. Es necesario que éstos se expongan en forma clara los resultados obtenidos al gestionar la cobranza diaria y mensual, tanto local como foránea para vigilar si se lo gran o no las metas fijadas que además servirán como instrumentos para que el tesorero pueda ejercer el control adecuado de la cobranza y la utilización del dinero.

6.- El Control. Fundamentalmente se lleva a cabo comparando los reportes con las metas propuestas, los resultados obtenidos en la cobranza deben de estar sujetos a un control que ejecutará principalmente el jefe de cobranzas.

## 2.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

### 2.1.-CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Con el objeto de tener una idea clara de lo que es la Auditoria Administrativa es conveniente conocer la definición particular de distintos autores, pues como nos podremos dar cuenta, la expresan de una manera diferente, pero en esencia el concepto es el mismo.

- Para William P. Leonard "La Auditoria Administrativa es el examen completo y constructivo de la estructura de una empresa, una institución, de una sección del gobierno o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas.

El principal fin de una Auditoria Administrativa es el detectar deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa con el objeto de proponer remedios y ayudar con esto a la dirección a llevar una eficaz administración. La Auditoria Administrativa está específicamente proyectada para evitar las prácticas impropias y mejorar los métodos y el desempeño administrativo.

La Auditoria Administrativa puede ser de una función específica, un departamento, un grupo de departamento, una división, un grupo de divisiones, o bien, de la empresa en su totalidad.

- José Antonio Fernández Arena la define de la siguiente manera: "Auditoria Administrativa es la revisión objetiva, me

tódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales en base a los niveles jerárquicos, en cuanto a su estructura y a la participación individual de sus integrantes"

"Auditar consiste en escuchar. El concepto moderno del término es más amplio, y además de oír implica la necesidad de investigar y buscar causas y efectos. Referido a la Administración pretende evaluar las actividades de acuerdo con los principios de su disciplina. La administración abarca to da la empresa y cubre los actos que buscan solución a proble mas derivados del objetivo de institución, o sea, fabricación compra, venta y ofrecimiento de servicios."

- Alfonso Méjía Fernández afirma que: "Determinar si la gerencia se apega a cumplir los objetivos señalados es una la bor que puede hacerse si se examinan las operaciones realizadas en lapsos definidos y se busca su justificación por medio de un juicio racional

Para poder contestar todas estas preguntas y formarse un juicio de la actuación de la gerencia, es necesario analizar cada una de las funciones que realiza la gerencia, así como sus propósitos definidos y después el resultado conjunto del negocio mediante una Auditoria de las funciones de la Gerencia"

- Para Roberto Macías Pineda: "Es necesaria la continua verificación y un control cuidadoso para asegurarse de que las prácticas y programas de la negociación alcanzan los resultados de para los que se crearon y siguen manteniendo.

La Auditoria Administrativa constituye una oportunidad pa ra mostrar qué es lo que un negocio está logrando.

Es una "audiencia" en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoria. La Auditoria Administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio."

De una manera sencilla podemos definir a la Auditoria Administrativa de la siguiente manera: Es un análisis sobre el funcionamiento de una empresa o alguna de sus áreas y de la manera en que cumple con los objetivos, planes y políticas, con el fin de detectar deficiencias y proponer las medidas correctivas que habrán de tomarse.

## 2.2.- OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

— Evaluación total de la eficiencia de los recursos humanos y su desempeño por alcanzar los objetivos fijados por la organización.

- Analizar y someter a una minuciosa revisión la organización interna del departamento o empresa con el objeto de saber si funciona de acuerdo a la estructura actual de la organización.

- Evaluar la actuación de los ejecutivos responsables de las áreas funcionales de la organización.

- Medir la eficiencia de cada una de las áreas, lo mismo que su imagen, interrelación, grado de responsabilidad y delegación de autoridad.

- Evaluar la eficiencia de los sistemas, y procedimientos y controles de las distintas áreas o departamentos y además, dictar las medidas correctivas necesarias.

- La Auditoria Administrativa se realiza con el fin de precisar:

Pérdidas y deficiencias.

Mejores métodos.

Mejores formas de control.

Operaciones más eficientes.

Mejor uso de los recursos físicos y humanos.

### 2.3.- PROCESO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Para la realización de la Auditoria Administrativa es necesario que exista un programa de actividades en el cual se inscribirá cada tarea que se le encomienda a cada uno de los miembros del equipo con la descripción de la misma y el plazo fijado para su ejecución. Este programa será supervisado por el auditor en jefe y se basa en el proceso para la realización de la Auditoria Administrativa, el cual a continuación se menciona.

#### I.- Análisis Preliminar.

Este análisis abarcará el área en la que se llevará a cabo la auditoria, para esto se entrevistan a algunas personas para obtener los datos básicos relacionados con la función o área, se clasifican los datos informativos y se asegurará de que la información sea objetiva. Pueden llevarse a cabo uno o varios análisis según sean necesarios para dar un panorama de lo que se va a hacer y al mismo tiempo de determinar el número de ayudantes que se necesitan y el tiempo en que se llevará la obra.

#### 2.- Recopilación de datos.

El objetivo de éste es contar con los elementos dignos de confianza, pues las conclusiones y hechos del auditor se fincarán en ellos. Para obtener información suficiente y confiable el auditor se auxilia de la entrevista, y al realizarla, es necesario saber qué clase de información se desea obtener para formular preguntas concretas.

Para organizar los datos es necesario que toda la información semejante que corresponda a una misma actividad debe

rá ser agrupada a fin de seguir los distintos aspectos de dicha actividad.

### 3.- Medición del desempeño.

Una función muy importante consiste en computar la eficiencia del trabajador o grupo de trabajadores a efecto de precisar hasta donde puede mejorarse la producción. Ante la falta de un buen método sólo habrá desacuerdo, desorden y descontento. Si la coordinación es deficiente o se le ve con indiferencia el desempeño de los trabajadores será más bajo.

### 4.- Evaluación de la eficiencia ejecutiva.

En el programa de evaluación el auditor comprobará los siguientes aspectos: 1) Qué tan bien debería de ser hecho el trabajo, 2) Qué tan bien se hace y 3) El grado de competencia alcanzado. El primero se determina enterándose bien de las normas de desempeño, metas fijadas, pronósticos, planes de operación y programas. El segundo, valorando las operaciones mediante una comparación con las normas de desempeño y una estrecha observación en la clase de técnicas administrativas desarrolladas por el ejecutivo. La comprobación final consiste en determinar el grado de éxito individual con el que el ejecutivo ha contribuido al éxito general de la empresa.

### 5.- Preparación del informe de Auditoria Activa.

El informe deberá expresar la finalidad y alcance del estudio de auditoría, las limitaciones que se tuvieron o los problemas con los que se tropezó, las conclusiones y recomendaciones. Ejemplo típico de formato de informe de auditoría administrativa.:

- Finalidad y alcance.
- Puntos sobresalientes.

- Aspectos cementados con la supervisión.
- Discusión o comentarios.
- Prácticas corrientes.
- Recomendaciones.
- Ilustraciones.

Los informes de auditoria se pueden presentar en varias formas: verbal, en carta, cuestionario, memorándum, informales, etc. según sean las necesidades de la empresa.

6.- Examen de los resultados de la Auditoria con las personas interesadas.

En la mayoría de los trabajos de auditoria, el auditor suele tener intercambio de impresiones ocasionales con los supervisores u otra persona afectada, y cuando se hace necesario, con los jefes del departamento y la alta dirección a efecto de discutir con amplitud cualquier aspecto descubierto que juzgue pertinente.

7.- Informe final por escrito.

En este informe se deberá de especificar el alcance, fecha y lapso de duración del estudio. Con el encabezado HECHOS DE ESPECIAL IMPORTANCIA, se exponen los hechos desfavorables por orden de importancia, que necesitan de una acción correctiva, aquí se manifiestan brevemente las primeras situaciones perjudiciales. En seguida vendrá ASPECTOS DISCUTIDOS CON LOS SUPERVISORES el cual es un informe de los hechos que ya se han discutido con el supervisor. En la sección de PRACTICAS CORRIENTES se indican los detalles de dichas prácticas que atañen al aspecto que se está examinando.

En el punto DISEÑO DE HERRAMIENTAS el auditor explica los métodos empleados en esa sección, la calidad que deben tener las herramientas, la relación con las diferentes áreas, etc.

En seguida, en el cuerpo de la auditoria vendrá el punto DISCUSION O COMENTARIOS en el que se exponen las prácticas propuestas, los comentarios u observaciones, los argumentos para una determinada acción y las conclusiones generales.

En la sección de RECOMENDACIONES el auditor propone lo que parece ventajoso para la empresa como resultado de la auditoria y por último viene el rubro de ILUSTRACIONES la cual estará dedicada a las gráficas, listas ejemplos y otras clases de ilustraciones que vayan incluidas en el texto.

3.- AUDITORIA ADTIVA. AL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y  
COBRANZAS.

3.1.- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

La empresa se inició en el año de 1856 al fundarse la E.P.C. en la Cd. de Nueva York dedicada exclusivamente a la fabricación de lápices.

Desde entonces su crecimiento fué continuo, desarrollando nuevos productos y estableciendo fábricas en diferentes partes del mundo: en el año de 1908 en Inglaterra, en 1931 en Canadá, en 1948 en México, en 1956 en Colombia y en 1962 en Venezuela.

En 1948 en México se funda la E.P.C., la cual, pronto logró consolidarse como la principal fabricante de artículos de alta calidad en su ramo. Inicialmente producía solamente lápices, pero con el tiempo amplió sus operaciones para cubrir la fabricación de borradores y marcadores de cera, así como gises crayones y otros productos.

Se manejaron cuatro marcas de lápices y se cuidó del estricto control de calidad, ésto hizo que la empresa tuviese un prestigio mundial en poco tiempo, además se fueron fusionando a la E.P.C. diversas empresas dedicadas a la producción de artículos de escritura, y así, se formó la Corporación "B" en el año de 1969.

Para el año de 1971 adquirió acciones en forma mayoritaria de una Cia. de plumas, y en 1974 se llevó a cabo la fusión de ambas empresas para crear a "B S.A. DE C.V.", la cual cubrió de esta manera, la producción de plumones de punto fino

plumones de color y bolígrafos.

En Febrero de 1979 se cambió la estructura de la sociedad de capital variable a capital fijo para quedar con la denominación social: "B S.A." con domicilio en el Distrito Federal, para ser cambiado, posteriormente al Edo. de México.

### 3.2.- OBJETIVO Y GIRO DE LA EMPRESA.

#### OBJETIVO.

El objetivo social de la empresa se ha mantenido dentro del campo de artículos de escritura buscando su diversificación tanto en los productos que fabrica como en los mercados que sirve.

La empresa está orientada a la fabricación, venta y exportación de una gran variedad de artículos de escritura a mayoristas y medio-mayoristas, concediendo plazos de crédito de 30 y 60 días. Los productos que se manejan son los siguientes:

- Lápiz para taquigrafía.
- Lápiz de fantasía.
- Lápiz para dibujo en 17 grados.
- Bicolores.
- Pinturas de madera sueltas.
- Pinturas en estuche de lámina y de cartón con 12, 24 y 36 pinturas.
- Pinturas doblecolor estuche de 12 pinturas con 24 colores y 18 pinturas con 36 colores.
- Gomas para borrar en tres tipos: para lápiz, tinta y máquina de escribir.
- Plumones de punto grueso, sueltos o en estuche de 4, 8 y 12.
- Plumones para dibujar en caja de 5, 10 y 20 plumones.
- Plumón punto fino de 8 colores.
- Plumón punto extra-fino en 4 colores.
- Plumón punto ultra-fino en 4 colores.
- Marcador para trazos gruesos en 8 colores.

- Bolígrafo tipo pluma fuente
- Crayones de cera en cajas de 6,8,12,16 y 24 colores
- Marcadores de cera en 6 colores
- Gises de colores en cajas de 12 y 50 piezas
- Bolígrafo de repuesto extra-largo con punto extra-fino, fino y mediano
- Repuesto extralargo con tres diferentes puntos, en negro rojo y azul.
- Limpiatipos
- Cartuchos de tinta
- Puntillas para lapiceros 69.8 y 102 mm.

#### COMERCIALIZACION.

El proceso de comercialización cuenta con una amplia red de distribución formada por mayoristas independientes en todo el territorio Nacional, y además, en Honduras, Panamá, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Guatemala.

Entre los diversos productos de la Compañía, exclusivamente los lápices están sujetos a control de precios por parte de la Secretaría de Comercio.

Los productos más importantes de la empresa están apoyados por una fuerte inversión en publicidad y promoción masiva, así como labor que realizan los promotores y supervisores visitando tanto a clientes directos, como a detallistas y consumidores para efectuar labores de promoción.

La empresa mantiene un programa permanente de desarrollo de nuevos productos que le permiten mantenerse al frente de las ne-

cesidades del consumidor y asegurar su crecimiento futuro. De las ventas totales de la Compañía , aproximadamente un 16% corresponden a productos que no existían hace 7 años y un 8% a productos que se lanzaron al mercado en los últimos 5 años. Actualmente un 25% de las ventas corresponden a productos nuevos.

#### UBICACION.

Las oficinas y planta de la empresa se encuentran bien ubicadas en una zona industrial en el Edo. de México; el terreno tiene una superficie de 45,653 m.<sup>2</sup> de los cuales 15,105 corresponden a la construcción de los edificios distribuidos de la siguiente manera:

Fábrica y almacenes	12,829 m. <sup>2</sup>
Oficinas Administrativas	1,225 m. <sup>2</sup>
Cafetería, Baños y Vestidores	778 m. <sup>2</sup>
Servicios y Vigilancia	273 m. <sup>2</sup>

#### LA ADMINISTRACION.

La sociedad está encomendada a un consejo de Administración integrado por 7 consejeros propietarios, 7 consejeros suplentes, un comisario propietario y otro suplente.

#### RECURSOS HUMANOS.

La empresa cuenta con un personal aproximado de 600 empleados, el personal sindicalizado, que es un 60%, se encuentra afiliado al "Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria de Plásticos y Similares de la República Mexicana," el cual se encuenta

tra afiliado a su vez a la Federación Obrera del Distrito Federal. El contrato colectivo de trabajo se revisa en cuanto a salarios cada 6 meses, y en forma general cada año.

MARCA.

La empresa "B. S.A." tiene celebrado con "B Corporation" un contrato de uso de marcas en el que se establece que la primera podrá utilizar sin necesidad de pagar cantidad alguna, las marcas registradas en México que sean propiedad de la segunda.

### 3.3.-OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO.

Al iniciar una Auditoria Administrativa es conveniente conocer, primeramente cuales son los objetivos del departamento, área o empresa que se va a analizar. En este caso la Auditoria se va a enfocar al Departamento de Crédito y Cobranzas y sus objetivos son los siguientes:

- La recuperación oportuna de la cartera de clientes por medio de cartas, telegramas, llamadas telefónicas, así como las visitas de los cobradores y representantes e incluso, también del Gerente de Crédito.

- Analizar la antigüedad de saldos con el fin de detectar a aquellos clientes que tienen un saldo vencido considerable y conocer la causa del retraso. Una vez detectados, se procederá a cobrarlos con mayor urgencia y de ser necesario por la vía legal.

- Controlar la rotación de cuentas por cobrar para que vaya de acuerdo a la política de plazos otorgados a clientes que es de 30 días con excepción de tiendas de autoservicio y gobierno, a los cuales se les conceden 60 días. Este control ayuda a mantener una estructura financiera sana con una ágil recuperación

de cartera lo cual amplia las líneas de crédito con los pro  
veedores.

- Realizar la depuración de cartera con el fin de eliminar a aquellas partidas con antigüedad mayor a un año, que afectan la antigüedad de saldos y por consiguiente la rotación de car  
tera.
- Autorización de líneas de crédito a clientes basándose en un estudio sobre: su situación financiera, solvencia moral y eco  
nómica, arraigo en el mercado, referencias comerciales, referen  
cias bancarias, y antecedentes legales. Lo anterior con el fin de tener todos los elementos necesarios para determinar si es o no sujeto de crédito y el monto del mismo.
- Autorización de los pedidos de clientes en base al estado de cuenta de cada cliente y a la actualización de saldos.
- Determinación de la reserva para cuentas malas, vigilando no se incremente de una manera desproporcional.

### 3.4.-ESTRUCTURA ORGANICA DEL DEPARTAMENTO.

Con el fin de conocer la estructura funcional de este departamento, nos basaremos en el organigrama, ya que es un tipo especial de diagrama que se utiliza para representar las relaciones entre el personal y los niveles jerárquicos, en este caso representaremos también el número de empleados que laboran dentro de este departamento con el fin de tener una visión más completa.

Existen dos tipos de organigramas el DEPARTAMENTAL y el GENERAL, el primero nos da a conocer la estructura de organización del departamento, las relaciones entre los integrantes de éste y el nivel jerárquico de cada uno. En el organigrama del departamento de Crédito y Cobranzas que presentamos a continuación, se determina el número de integrantes del departamento.

El organigrama GENERAL es el cual nos muestra la estructura completa de la empresa dando un panorama de todos sus departamentos, divisiones o componentes, así como la relación que existe entre ellos.

El organigrama reporta las siguientes ventajas:

- a) La principal ventaja es que nos muestra en forma gráfica y fácil de apreciar la estructura general de la empresa o departamento proporcionado a quien lo consulte una idea clara.
- b) Proporciona la base para la posterior elaboración de descripciones y especificaciones de puestos y el control de procedimientos

La simbología que se emplea en el organigrama es la siguiente:



Representan áreas, departamentos, secciones o puestos.



Representa secretarias o puestos staff, o sea conexión de mando no encadenada.



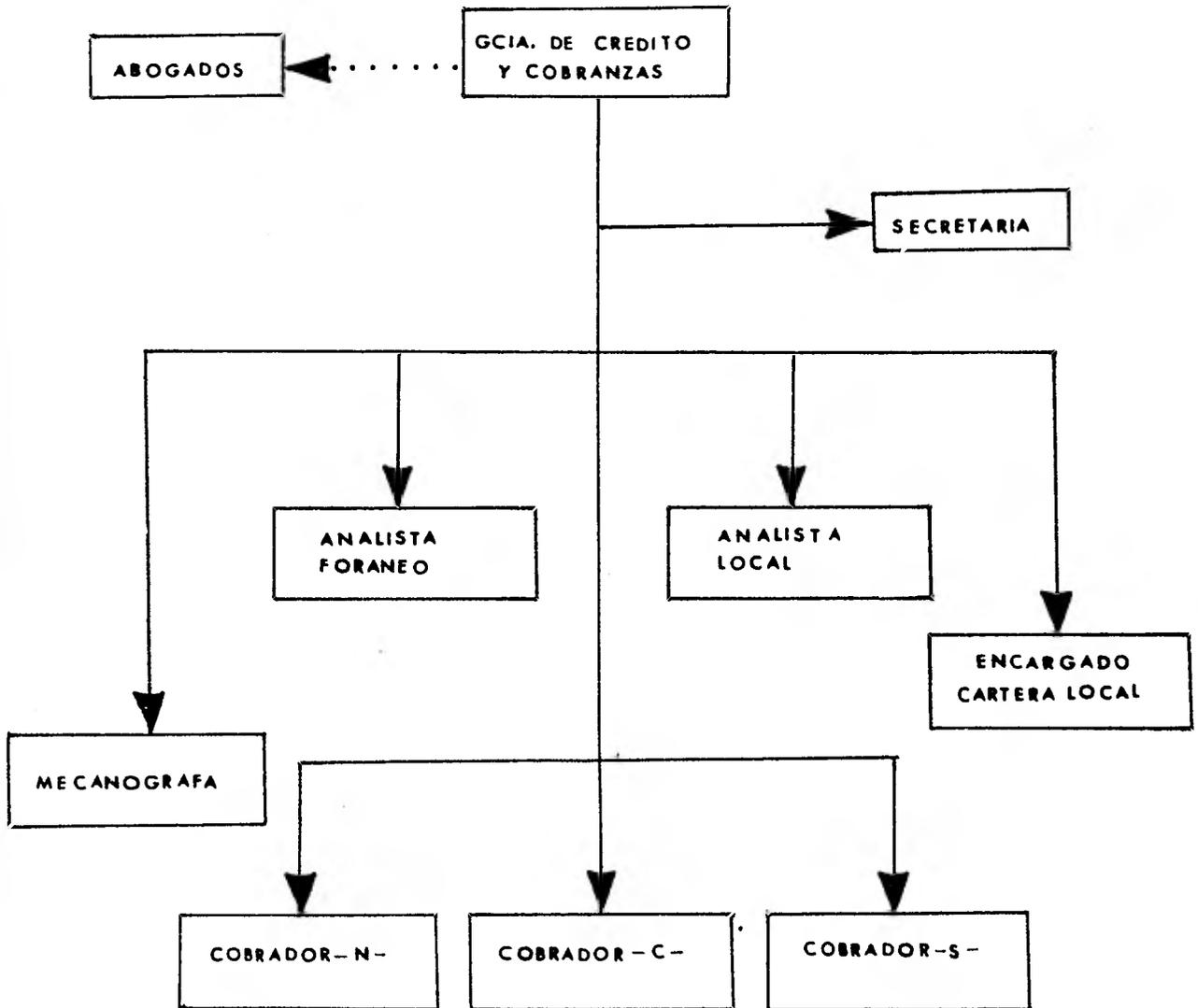
Representa la delegación de responsabilidades y conexión de mando en cadenada.



Indica la conexión de mando no encadenada o staff.

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL

CREDITO Y COBRANZAS



### 3.5.- DESCRIPCION DE PUESTOS.

Como se puede observar en el organigrama, el departamento de Crédito y Cobranzas se encuentra integrado por 9 personas, las cuales se coordinan con el fin de obtener, de la mejor manera posible, los objetivos del departamento. Sin embargo, es necesaria la DESCRIPCION DE PUESTOS, en donde se especifique la situación del puesto en relación a los demás, su jerarquía, dependencia y objetivo, es decir, el fin principal para el que dicho puesto fué creado y debe ser alcanzado a través de las labores que se desarrollan, también señala las funciones o actividades que deben cumplirse de una manera específica.

Es conveniente, antes de leer la descripción de puestos, tener claros los siguientes conceptos:

- Puesto.- Es el conjunto de funciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.
- Función.- Es el agrupamiento de las principales unidades de trabajo, es decir, la reunión lógica y armónica de actividades afines.
- Jerarquía.- Es el grado de mando o autoridad que posee un puesto dentro del organigrama.
- Descripción Genérica.- Consiste en una breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirve para definirlo sin entrar en detalles y considerando sus funciones como un todo.

- Descripción específica.- Consiste en una explicación detallada de las actividades que se deben realizar en el puesto, de una manera más específica.

- Validación.- Son los movimientos operados por el Departamento de Procesamiento de Datos, con la característica de que han sido aceptados por ser válidos para la computadora.

Nombre del puesto	GERENTE DE CREDITO Y COBRANZAS
Departamento	CREDITO Y COBRANZAS
Número de empleados	UNO
Función Genérica	

Es el responsable de lograr la recuperación oportuna de los adeudos de los clientes de acuerdo a los plazos concedidos por la empresa, mediante la autorización de créditos sanos, así como de manejar la administración del departamento.

Dependencia jerárquica	REPORTA AL GERENTE ADMINISTRATIVO
Subordinados	-DOS ANALISTAS DE CREDITO -UN ENCARGADO DE CARTERA LOCAL -TRES COBRADORES -UNA SECRETARIA -UNA MECANOGRAFA

Funciones específicas.

- Autorizar las aperturas de crédito a clientes nuevos, después de haber analizado el informe recibido de la agencia informativa. Este informe es solicitado para los clientes nuevos, o bien, cuando presentan problemas de pago, ya que contiene antecedentes de la empresa, cifras financieras y referencias comerciales.

- Vigilar que la rotación de cartera, tanto local como foránea se mantenga dentro del presupuesto establecido.
- Revisar y firmar la póliza de ingresos, así como analizar los movimientos que afectan el archivo maestro de clientes: altas, bajas y cambios.
- Supervisar la labor de cobranza que efectúan los cobradores.
- Informar semanalmente a la gerencia administrativa la situación de la cartera en cuanto al monto de saldos vencidos, días de antigüedad y cobranza efectuada.
- Elaborar mensualmente el informe de clientes con cartera ven cida por zonas.
- Visitar a clientes para cobro de adeudos atrasados y aclaración de políticas de crédito, tales como: descuentos, plazos, compras mínimas, etc.
- Controlar la cobranza que realizan los abogados de la empresa de los clientes dados de baja por incobrables.
- Determinar la reserva para cuentas incobrables, y proponerla a la gerencia administrativa para su autorización.
- Supervisar que el personal del departamento cumpla optimamen te con su trabajo, cuidando la puntualidad y disciplina del mis mo.

Nombre del puesto	ANALISTA DE CREDITO
Departamento	CREDITO Y COBRANZAS
No. de empleados	DOS
Función genérica:	

Análisis general del crédito y la cobranza de la cartera de clientes, así como el manejo administrativo y contable del departamento.

Dependencia Jerárquica	REPORTA AL GERENTE DE CREDITO Y COBRANZAS.
------------------------	--

Subordinados	NINGUNO
--------------	---------

Funciones específicas:

- Análisis y depuración de los estados de cuenta, con el fin de identificar los clientes atrasados y proceder a cobrarles lo que realmente deben.
- Checar validaciones diarias de pagos y altas de clientes operados por informática.
- Elaboración diaria de la póliza de ingresos por concepto de pagos recibidos el día anterior por caja, correo y valijas que hayan sido enviadas por representantes foráneos.
- Elaboración diaria del reporte de la cobranza del día y la acumulada en el mes dirigido a la gerencia de finanzas.
- Corrección de pagos mal aplicados por medio de la hoja de correcciones, una vez que hayan sido detectados en el listado de partidas eliminadas que nos entrega el departamento de procesamiento de datos diariamente.

- Hacer las aclaraciones necesarias que soliciten, el departamento de ventas, el de contabilidad, el almacén y la caja.
- Control y cálculo de las comisiones a los cobradores, tomando como base la cobranza mensual.
- Cálculo de los días cartera por zonas, y comentarios con el supervisor de ventas.
- Apoyo en las labores que requiera el jefe de crédito y cobranzas.
- Controlar y efectuar el cobro de los cheques devueltos, informando al jefe de Crédito los logros obtenidos.
- Visitar a clientes para el cobro de adeudos y aclaraciones sobre saldos, cuando el jefe de crédito así lo solicite.

Nombre del puesto	ENCARGADO CARTERA LOCAL
Departamento	CREDITO Y COBRANZAS
No. de empleados	UNO
Función genérica	MANEJO Y CONTROL DE LA CARTERA LOCAL
Dependencia jerárquica	REPORTA AL GERENTE DE CREDITO Y COBRANZAS.
Subordinados	NINGUNO

Funciones específicas:

- Recibir y archivar las facturas que correspondan a clientes locales revisando que la copia adjunta venga con sello y firma de recibido por el cliente.
- Programar el día en que cada una de estas facturas se presentarán a revisión, según el día de revisión establecido por cada cliente.
- Designar diariamente los documentos de revisión y cobro a cada uno de los cobradores, según la ruta que tienen asignado cada uno de ellos:
  - Cobrador "N" le corresponde la zona Norte.
  - Cobrador "C" le corresponde la zona Centro.
  - Cobrador "S" le corresponde la zona Sur.
- Recibir a los cobradores las facturas y contra-recibos en base a la relación de cobranza; en caso de ser necesario hacer aclaraciones telefónicas con los clientes

- Archivar las facturas y contra-recibos que han sido entregados por los cobradores, revisando que cada uno tenga programada la fecha en que se llevarán a cobrar.
  
- Elaboración diaria de la poliza de ingresos por concepto de pagos locales anexando a la póliza la copia de las facturas.
  
- Anotar en el estado de cuenta los pagos aplicados antes de turnar la póliza al departamento de contabilidad, con el fin de mantener actualizados los estados de cuenta.
  
- Controlar los pedidos de tiendas de autoservicio y órdenes de compra de los clientes para anexarlos a la factura original, y posteriormente, llevarlos a revisión.
  
- Presionar la cobranza vencida telefónicamente, tomando como base la fecha de recepción de mercancía.
  
- Controlar los avisos de los cheques post-fechaos por fechas de cobro.
  
- Apoyo en las labores que requiera el jefe de crédito y cobranzas.

Nombre del puesto	SECRETARIA
Departamento	CREDITO Y COBRANZAS
No. de empleados	UNO
Función genérica:	

Auxilia al jefe de crédito y cobranzas en las funciones de mecanografía, archivo, y labores que éste le solicite.

Dependencia jerárquica	REPORTA AL GERENTE DE CREDITO Y COBRANZAS
------------------------	---

Funciones específicas:

- Recepción y distribución diaria de la facturación, después de separar cada copia y distribuirlas de la siguiente manera:

Original y primera copia	para el Depto. de Crédito
de la 2a. a la 5a. copia	para el Almacén
la 6a. copia	para el Depto. de Ventas
7a. copia	para el consecutivo del archivo

- Recepción de las facturas que entrega diariamente el almacén, revisando que tengan la firma y sello de recibido por el cliente, o bien, copia del talón de embarque.

- Anexa la factura original que ella conserva a las copias recibidas por el almacén, después de esto, turna las locales a la encargada de cartera local y las foráneas a la señorita me canógrafa para que las envíe por correo.

- Manejo y control de los cupones para solicitar investigación crediticia la agencia informativa, sobre clientes nuevos, o con algún problema.

- Contestar las solicitudes de referencias crediticias solicitadas a:

- a) Telefónicas
- b) Por correo
- c) Personales

- Tomar dictado y mecanografiar lo que solicite el jefe de Crédito y Cobranzas.

- Checar las facturas que no han sido entregadas por el almacén una semana después a la fecha de factura, para reclamarlas a ese departamento.

- Atender las visitas y llamadas telefónicas del jefe de Crédito y Cobranzas.

- Auxiliar al jefe del departamento en los asuntos de fácil resolución que éste le solicite.

Nombre del puesto	MECANOGRAFA
Departamento	CREDITO Y COBRANZAS
No. de empleados	UNO
Función genérica:	

Auxilia al gerente del departamento y a los analistas de crédito en las actividades de mecanografía que sean necesarias.

Dependencia jerárquica	REPORTA AL GERENTE DE CREDITO Y COBRANZAS
------------------------	---

Funciones específicas:

- Mecanografiar diariamente las relaciones de revisión y cobro que se lleva cada cobrador.
- Tomar dictado y mecanografiar lo que solicite el jefe de Crédito y Cobranza.
- Recibir los pedidos que entrega el Departamento de Ventas, desprendiendo de los de tiendas de autoservicio el pedido original del cliente para entregarlo a la secretaria general.
- Archivar la correspondencia que ha sido atendida por los analistas en el expediente del cliente que le corresponda.
- Recibe las facturas y talones de embarque que corresponden a clientes foráneas, anotando en las primeras el transporte y número de talón de embarque.

- A la vez, anota el número de factura al cual corresponda cada uno de los talones de embarque, para poder archivarlos en el expediente que le corresponda.
- Ensobretar las facturas foráneas para enviarlas al cliente con los datos del talón de embarque.
- Ordena y controla el archivo general, abriendo nuevos expedientes para mantenerlo actualizado. Revisa periódicamente los documentos de cada expediente, con el fin de que estén archivados correctamente.
- Auxilia al jefe del departamento en los asuntos de fácil resolución que éste le solicite.

Nombre del puesto	GESTOR DE COBRANZAS
Departamento	CREDITO Y COBRANZAS
No. de empleados	TRES
Función genérica:	

La recuperación oportuna de las cuentas que se encuentran a su cargo.

Dependencia jerárquica	REPORTA AL GERENTE DE CREDITO Y COBRANZAS
------------------------	---

Funciones específicas:

- Recepción de facturas relacionadas para su revisión o cobro, verificando cada documento con la relación y firmando de recibido.
- Entregar a la caja la cobranza realizada, ya sea en efectivo o en cheque, precisamente el día en que se cobró.
- Notificar al jefe inmediato el motivo por el cual algún cliente no haya pagado.
- Programar el día de cobro de las facturas que se llevó a revisión, según sea el día de pago de cada cliente.
- Organizar adecuadamente la ruta de trabajo según los clientes que tenga que visitar al día siguiente.
- Recibir y entregar la cobranza realizada con honradez y responsabilidad, así como los documentos de valor.
- Realizar labores especiales encomendadas por el jefe de Crédito y Cobranzas.

### 3.6.- POLITICAS DEL DEPARTAMENTO.

Una de las funciones del departamento es la implantación de políticas:

"Políticas son las reglas o normas generales que sirven de guía al pensamiento y acción de los subordinados."

Estas políticas nos van a fijar el camino a seguir en la toma de decisiones y se establecen procurando las bases del buen cobro y el otorgamiento de créditos sanos a la clientela. Las políticas, entonces, establecen un marco de trabajo y una guía encaminada al logro de los objetivos establecidos por la empresa.

A fin de que las políticas del departamento de Crédito sean más generales como guías para la toma de decisiones, deberán expresarse en lineamiento más específicos aplicables a la actividad cotidiana, es decir, expresarán en detalle la forma en que el personal debe llevar a cabo la política del departamento correspondiente.

Dado que las políticas de Crédito y Cobranza afectan a la empresa en general, éstas deberán de ser formuladas e implantadas en forma oficial por el más alto nivel jerárquico del departamento en este caso, por la Gerencia Financiera y se deben revisar con cierta frecuencia para actualizarlas conforme a los cambios que surjan.

Las políticas que actualmente existen en el Departamento son las siguientes:

### 3.61.-POLITICA DE CLASIFICACION DE CLIENTES.

Esta política establece las condiciones que debe reunir una persona, ya sea física o moral, para que pueda ser claisificado como cliente de la empresa y establece que podrán ser clientes de la empresa: papelerías, mayoristas, distribuidores, tiendas de autoservicio y tiendas gubernamentales que reunan las siguientes características:

- La compra inicial deberá de ser por un mínimo de \$80,000.00, pagada por anticipado.

- Realizar compras anuales cuyo volúmen nunca sea menor de és te importe.

- Mantener, a juicio de las gerencias de Crédito, Mercadotecnia y Ventas una relación de equidad en cuanto a pagos, seriedad en sus compromisos, servicios y en general, tratos comerciales con la empresa.

- Ser una firma de buena reputación, buena organización y buenas perspectivas de desarrollo interesantes a la empresa.

### 3.62.- POLITICAS PARA EL OTORGAMIENTO DE CREDITO.

-Es indispensable que el cliente presente su solicitud de clasificación crediticia contestada honestamente, ya que ésta con tiene elementos que sirven de base para aceptar o rechazar a un cliente.

Con la solicitud se inicia el proceso de análisis de crédito, el cual tiene por objeto pasar de un cliente potencial a un cliente real para la empresa.

-Una vez que se cuenta con la solicitud de Crédito, se procede a solicitar a la agencia especializada investigación crediticia del cliente. El informe que proporciona esta agencia, con juntamente con la de la solicitud y las referencias solicitadas, sirven para enjuiciar el riesgo de crédito a otorgar.

Normalmente las agencias especializadas en este tipo de información tratan de abarcar los datos más importantes del investigado como son: antecedentes de la empresa, moralidad de los funcionarios, posición financiera, referencias comerciales y bancarias, antecedentes legales, y si existen, todos los datos negativos que puedan afectar la relación comercial con el cliente.

### 3.63.- POLITICAS SOBRE CONDICIONES DE VENTAS.

- Condiciones de pago: Neto 30 días fecha presentación factura.
- Precios: A cada cliente se entrega una lista de precios, la cual se entiende en Moneda Nacional y están sujetos a cambio sin previo aviso.
- Impuestos: Se repercuten los impuestos a cargo del comprador.
- Fletes: Todos los fletes se entienden L.A.S. Tlalnepantla, Mex. Toda mercancía se envía con fletes por cobrar.
- Pedidos mínimos: No aceptan pedidos mínimos a \$6,000.00. El pedido mínimo inicial es por \$80,000.00 pagados por anticipado.
- Devoluciones: No se admiten dévoluciones de mercancías sin previa autorización por escrito. Se carga en todos los casos el 20% por concepto de gastos de manejo y reacondicionamiento.

- Garantías: Los productos de la empresa están garantizados contra defectos de fabricación en los términos siguientes: en caso de una reclamación justificada la responsabilidad de la empresa se limitará a reponer la mercancía defectuosa o a acreditar su valor en la cuenta del cliente.

### 3.64.- POLITICA SOBRE DESCUENTO POR VOLUMEN DE COMPRA.

#### Bases.

- 1.- En vigor a partir del 1o. de Enero de 1978.
- 2.- El cliente que logre en un año volúmenes de compra que lo hagan acreedor a descuentos adicionales, recibirá una nota de crédito preparada y calculada por el Departamento de Crédito en el primer mes del año siguiente, en caso de que así fuere aconsejable las excepciones de clientes que no hayan alcanzado el volumen.
- 3.- Para continuar siendo clientes, deberán haber logrado un volumen mínimo de compras netas durante el año anterior por \$80,000.00.
- 4.- El Comité de Mercadotecnia y Ventas clasificará por escrito los clientes para el tipo de descuento que recibirán durante su primer año de operación.

#### Descuentos por volumen.

Compras anuales	Descuento
a) Menores a \$80,000.00	Precio de lista
b) De \$80,000.00 a \$240,000.00	20% sobre precios de lista
c) Superiores a \$240,000.00	10% adicional sobre produc <u>tos</u> con bonificación.

Excepciones.

a) Los clientes de:

Lápices impresos

plumones y bolígrafos impresos

lápices de cejas

ventas promocionales (incluyendo lápices contramarcados)

No están sujetos a la clasificación de descuentos antes mencionados los mínimos de compras y los precios netos serán fijados por separado por el Comité de Mercadotecnia y Ventas.

### 3.7.- INTERRELACION CON OTRAS AREAS Y DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA.

El Departamento de Crédito y Cobranzas, como es natural, se relaciona con otras áreas y departamentos de la empresa para desarrollar sus diversas actividades y contar con el apoyo necesario en cada una de ellas.

Es conveniente que la comunicación que se tenga con otras áreas sea siempre por escrito con el fin de que sea clara, precisa, evitar malos entendidos y dejar un antecedente de dicha comunicación. La comunicación más frecuente del Departamento de Crédito es con las siguientes áreas:

#### VENTAS.

De una manera general, podemos afirmar que la relación de Ventas con Crédito consiste en que Ventas proporciona diversa información acerca de los clientes, con el fin de brindarles una mejor atención a nuestra clientela.

De una manera más específica la comunicación es la siguiente:

- El Departamento de Ventas turna a Crédito y Cobranzas las solicitudes de crédito que ha levantado a los clientes, las cuales deberán contener los elementos necesarios que faciliten la investigación y evaluación del cliente; estos elementos son: el nombre correcto, domicilio, referencias comerciales, referencias bancarias, etc. para solicitar su investigación y posteriormente el Departamento de Crédito determine si es o no sujeto de Crédito, el límite y las condiciones de venta para cada uno.

- En caso de ser necesario, Crédito solicita mayores garantías o

aval al cliente.

= El Departamento de Ventas y el de Crédito suelen llegar a convenios sobre la redocumentación de cuentas vencidas.

= Crédito y Cobranzas autoriza o rechaza los pedidos de clientes que recibe de ventas, cuando son autorizados los envía a control de facturación, y en caso de ser rechazados anota el nombre del cliente, importe que adeuda y la fecha, se relacionan y los regresa a Ventas.

= Constantemente el Departamento de Ventas y el de Crédito se comunican las quejas que pudieran tener los clientes, las dificultades de los cobradores, de los representantes de ventas, etc., con el fin de que ambos departamentos se coordinen mejor y se ayuden mutuamente.

= Crédito solicita a Ventas las notas de crédito originadas por devoluciones de mercancías, faltantes de mercancía diferencias en precios, o bien, por bonificaciones especiales que el cliente se descuenta en el pago de alguna factura. Al solicitar la Nota de Crédito al Departamento de Ventas, se conserva la copia de la factura de la cual se descontó el importe con el fin de llevar un control de las Notas de Crédito solicitadas.

#### CONTABILIDAD.

Este departamento se encarga de la vigilancia y control de los movimientos que afecten la cartera de clientes mediante el registro de pagos y la actualización de saldos además le proporciona crédito, información sobre las ventas diarias con el fin de hacer una comparación de éstas, con la cobranza

realizada, así mismo, Contabilidad solicita el dato sobre el importe de la reserva para cuentas malas que el Departamento de Crédito ha estimado.

PROCESAMIENTO DE DATOS.

Este departamento le proporciona a Crédito y Cobranzas la información para el control de clientes y el análisis de la cartera. Dicha información deberá de ser oportuna y comprende:

	<u>Entregas:</u>
Facturación	Diaria
Estados de Cuenta	Mensual
Directorio alfabético de clientes	Trimestral
Directorio numérico de clientes	Trimestral
Partidas eliminadas	Mensual
Antigüedad de saldos de clientes num.	Mensual
Antigüedad de saldos de cts. por agte.	Mensual
Clientes que tienen saldo	Temporada escolar

RECURSOS HUMANOS.

Se encarga de proveer y capacitar al personal del departamento con el fin de que desarrolle sus actividades de la mejor manera posible. Además, elabora reportes de inasistencia o retardos, del personal del departamento, con el fin de tomar las medidas correctivas, programa el calendario de vacaciones, evitando con esto la carga excesiva de trabajo por falta de personal, recibe las solicitudes para aumento de salarios, y además, las requisiciones de reclutamiento de nuevo personal pre-

viamente autorizadas por la Gerencia de Finanzas.

Crédito y Cobranzas le debe informar anticipadamente sobre las renunciaciones y plazas vacantes que deben cubrirse, con las características de las personas, los cambios de personal dentro del mismo departamento y además de los robos o pérdidas de facturas, remisiones o cualquier otro valor.

#### ALMACEN Y DISTRIBUCION.

Este departamento debe de estar en constante comunicación con el Departamento de Crédito, debido a que proporciona los requisitos exigidos por el cliente para poder efectuar su pago.

Por cada mercancía que el almacén entrega, deberá turnar al Departamento de Crédito la copia del talón de embarque que en caso de que se haya enviado fuera de la zona metropolitana, o bien, copia de las facturas con sello y firma de recibido por el cliente cuando éste es local. Estos comprobantes de mercancía entregada deberán ser turnados al Departamento de Crédito para que éste proceda a tramitar su cobro.

Cuando Crédito y Cobranzas recibe los comprobantes de mercancía entregada, revisa que el cliente la haya recibido a más tardar tres días después de la fecha de factura, y que cada una tenga el sello y firma de recibido.

3.8. ANALISIS FINANCIERO AL DEPARTAMENTO.

1.- INTEGRACION DE LA CARTERA DE CLIENTES

( MILES DE PESOS)

	22-V-81	%	22-VI-81	%	26-VII-81	%	27-VII-81	%
No vencido	77'455	47.	126'079	61.	277'558	86.	372'733	89.
Vencido	87'776	53.	80'820	39.	45'491	14.	46'934	11.
	-----	---	-----	---	-----	---	-----	---
	165'231	100	206'899	100	323'049	100	419'667	100

2.- INTEGRACION DE LA CARTERA VENCIDA.

a 30 días	36'935	42.	43'348	54.	11'877	26.	19'868	42.
a 60 días	27'633	31.	13,090	16.	16'647	37.	4,737	10.
a 90 días	7'466	9.	10,951	13.	4'185	9.	9'211	20.
+ 90 días	15'742	18.	13'431	17.	12'782	28.	13'118	28.
	-----	---	-----	---	-----	---	-----	---
	87'776	100	80'820	100	45'491	100	46'934	100

COMENTARIOS.

1.- Como nos podemos dar cuenta en la integración de la cartera, se trata de una proyección muy favorable, ya que del primer mes considerando, al segundo, hubo una recuperación en lo que se refiere a lo vencido de un 14%, en el siguiente mes fué de un 25% y en el cuarto mes, aunque mínima, fué de un 3%. Esto nos demuestra que en este período se ha puesto especial cuidado en la cobranza de facturas vencidas y por otro lado, también en la depuración, ya que estos dos conceptos afectan el importe de lo vencido .

2.- En la integración de la cartera vencida de acuerdo a los días de retraso se observa en el segundo mes de la gráfica una recuperación de lo vencido a 60 días de un 15%, sin embargo lo vencido a 30 días de incrementó en un 12%.

En el tercer mes, la recuperación fué en los renglones de 30 y 90 días en un 28% y 4% respectivamente, más en cambio, el renglón de 60 días se incrementó en un 21% respecto al mes anterior.

En el cuarto mes la variación más notable fué la disminución de lo vencido en el renglón de 60 días, que fué de un 27%. Podemos afirmar que en global el importe de lo vencido disminuyó de \$15,000,000.00 a \$13,000,000.00, y como este renglón está integrado básicamente por saldos pendientes de investigar o en trámites de cobro, nos damos cuenta de que en este lapso se estuvieron depurando cuentas muy atrasadas.

3.- DESGLOCE DE LA CARTERA DE CLIENTES POR ZONAS

( MILES DE PESOS )

GRAN	TOTAL NO		TOTAL		VENCIDO									
	TOTAL	%	VENCIDO	%	VENCIDO	%	A 30 DIAS	%	A 60 DIAS	%	A 90 DIAS	%	+DE 90 DIAS	%
C.L.	226'408	53.9	204'008	54.8	22'400	47.7	11'163	56.2	1'220	25.7	3'464	37.7	6'553	49.9
C.F.	175'107	42.0	159'236	42.7	16'871	35.9	4'114	20.7	2'269	47.9	5'476	59.5	5'012	38.2
C.A.	2'00	.5	427	.1	1'573	3.4	260	1.3	-°-	-°-	180	2.0	1'133	8.7
V.G.	15'152	3.6	9'062	2.4	6'090	13.0	4'331	21.8	1'248	26.4	91	.8	420	3.2
T.C.	419'667	100	372'733	100	46'934	100	19'868	100	4'737	100	9'211	100	13'118	100

C.L. = CARTERA LOCAL

C.F. = CARTERA FORANEA

C.A. = CENTRO AMERICA

V.G. = VENTAS GOBIERNO

T.C. = TOTAL CARTERA

3.- El presente desgloce de la cartera de clientes por zonas, corresponde al cuarto mes analizado y en él nos podemos dar cuenta de que la cartera local, aunada a las ventas de gobierno, son las que abarcan el mayor porcentaje del total de la cartera ( 58% ), razón por la cual se presta una especial atención a esta zona, en segundo lugar se encuentra la cartera foránea que prepresenta un 42% de la cartera de clientes, y es tan importante como la cartera local ya que pesta maneja un número de clientes inferior a la cartera foránea; es decir, hay un elevado número de clientes en el interior de la República, pero con un promedio de compras inferior a los clientes de la zona metropolitana.

Cientes Locales	580
Cientes foráneas	620
Total de Clientes	<u>1'200</u>

Respecto a las ventas de exportación que se realizan a Centroamérica: Guatemala, Honduras, Costa Rica, Panamá y El Salvador, vemos que apenas representa un 0.5% del total de la cartera, es decir \$2'000,000.00 y de este importe \$1'113m. se encuentran vencidos a más de 90 días, de aquí nace la necesidad de hacer un análisis para determinar la conveniencia o no de seguir operando este tipo de ventas ya que además, se está pagando una prima anual a la Compañía Mexicanan de Seguros de Crédito a la Exportación, S.A. con el objeto de asegurar las ventas exportadas. Dicha prima varia de acuerdo al monto asegurado, número de clientes y País al cual se exporta.

4.- ANALISIS DE LA CARTERA FORANEA VENCIDA  
AL 27-IV-81  
(EN MILES DE PESOS)

	A 60 DIAS	A 90 DIAS	+ 90 DIAS	TOTAL
ZONA 30	490	73	667	1'230
" 31	129	165	992	1'286
" 32	365	23	646	1'104
" 40	101	1'300	229	1'629
" 41	-°-	35	59	94
" 42	-°-	30	226	256
" 43	6	42	146	194
" 44	26	136	78	240
" 50	159	647	644	1'450
" 51	346	1'728	529	2'603
" 52	645	1'182	281	2'102
" 60	-°-	44	515	559
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	2'267	5'475	5'012	12'754

CLIENTES CON MAYOR RETRAZO.

ZONA 40 \$ 1'630

No. de clientes	Nombre	Importe
50205	P.G.N.L.	\$ 1'416
50206	P.S.S.A.	117
		<hr/> 1'533

ZONA 50 \$ 1'450

50762	P.A.	93
51131	P.R.H.S.A.	226
51176	P.S.C.S.A.	552
		<hr/> 871

ZONA 51 \$ 2'603

50514	V.H.C.S.A.	183
50542	D.V.S.A.	162
50566	C.Y.S.A.	95
50801	R.A.S.A.	452
51081	P.I.D.	136
51143	D.V.R.	222
51165	R.J.H.	399
		<hr/> 1'649

ZONA 52 \$ 2'108

50534	P.O.O.	878
50631	P.G.S.A.	823
		<hr/> 1'701

5.- ANALISIS DE LA CARTERA LOCAL VENCIDA

AL 27-IV-81

(EN MILES DE PESOS)

	A 60 DIAS	A 90 DIAS	+ 90 DIAS	TOTAL
ZONA 1	--°-	--°-	4	4
" 2	--°-	6	789	795
" 5	106	1'367	655	2'128
" 6	171	--°-	750	921
" 8	6	--°-	26	32
" 11	348	36	2'585	2'969
" 70	108	1'910	592	2'610
" 71	--°-	--°-	121	121
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	739	3'313	5'522	9'580

CLIENTES CON MAYOR RETRAZO.

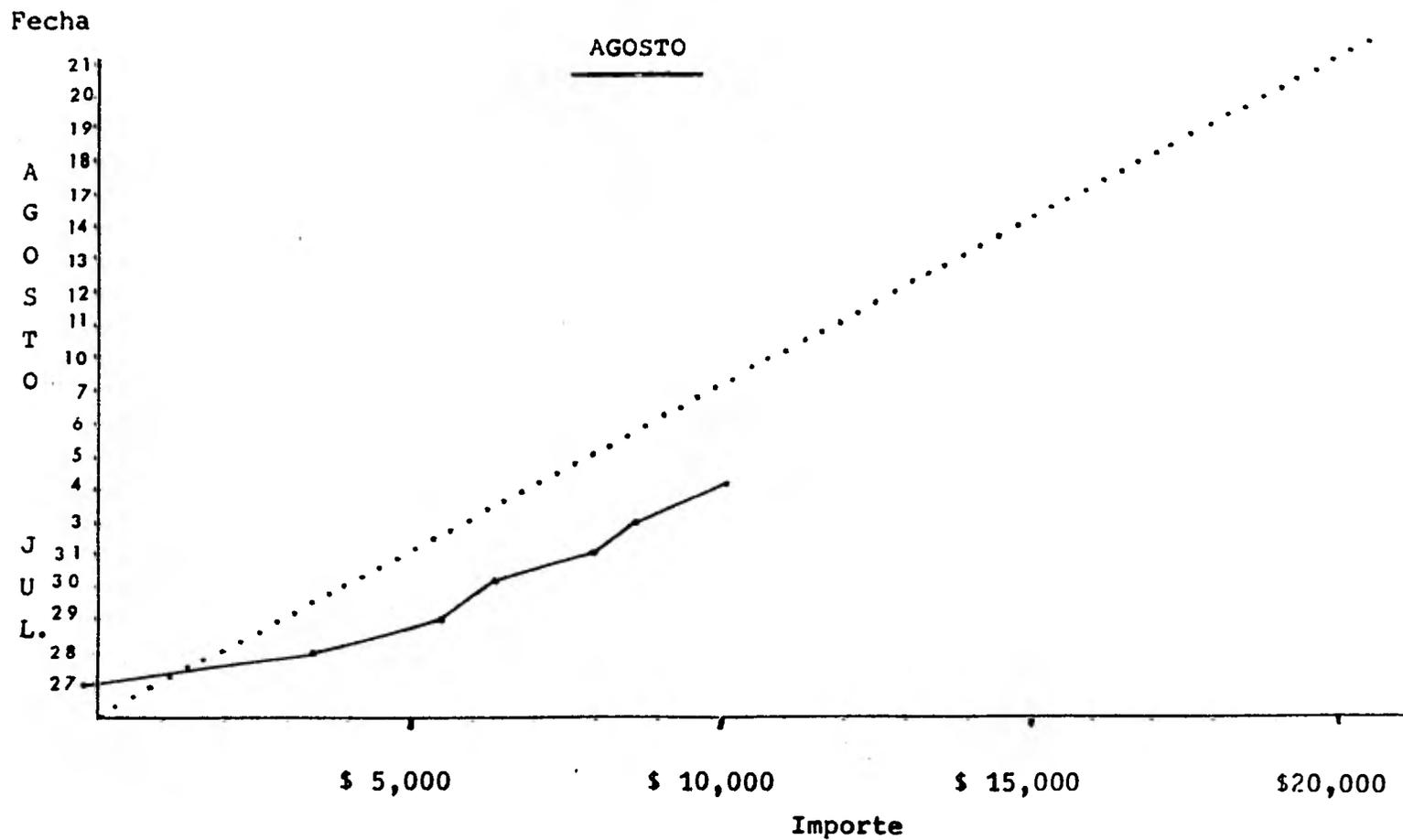
No. de Cliente	Nombre	Importe
<u>ZONA 5 \$ 2'128</u>		
701	A.F.C.	96
780	F.E.S.A.	1'890
		<hr/>
		1'986
 <u>ZONA 11 \$ 2'969</u>		
132	U.P.M.	396
541	C.M.E.	314
913	C.P.R.	268
914	D.M.S.A.	1'773
		<hr/>
		2'751
 <u>ZONA 70 \$ 2'610</u>		
8	D.G.S.A.	173
944	P.L.S.A.	189
945-01	F.M.S.A.	647
945-02	F.D.S.A.	456
945-06	G.O.S.	726
945-07	B.L.S.A.	295
		<hr/>
		2'486

4.- En el análisis de la cartera Foránea vencida por zonas, según la división hecha por el Departamento de Ventas para cada uno de los representantes, podemos ver lo que tiene cada zona de vencido a 60, 90 y más de 90 días. Esto es con el objeto de presionar un poco más a los agentes, ya que ellos, a la vez que realizan actividades de ventas, también se encargan de la cobranza foránea. En lo que se refiere a la cartera local la cobranza la realizan tres personas dedicadas a ello.

Al observar el cuadro nos damos cuenta de que las zonas con un importe considerable de lo vencido son las: 40, 50, 51, y 52, mismas que se analizan por separado con el objeto de detectar los principales clientes de cada una y enfocar la cobranza a ellos.

5.- En análisis de la cartera Local Vencida, al igual que en el punto anterior se analiza en cada una de las zonas lo vencido a 60, 90 y más de 90 días de vencido. A simple vista se detectan tres zonas con un importe muy sobresaliente: la 5, 11 y 70 las cuales tienen un saldo de lo vencido alrededor de \$2'000,000.00. Así mismo se analizan cada una de estas zonas para detectar los principales clientes que la integran, y hacer lo que proceda para recuperar el importe.

7.- G R A F I C A D E L A C O B R A N Z A D I A R I A  
 ( Miles de \$ )



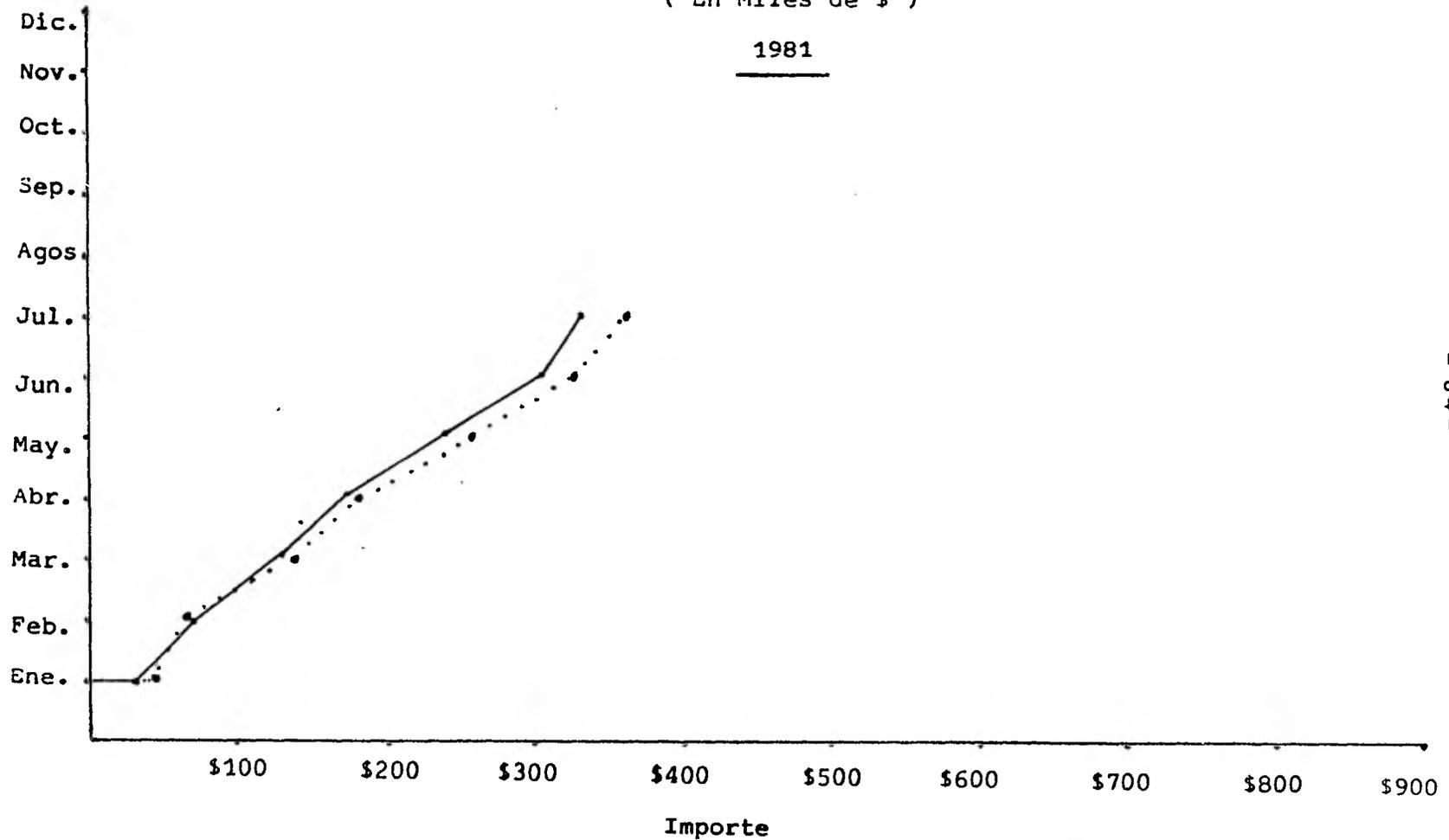
PRESUPUESTO . . . . .

REAL \_\_\_\_\_

8.- G R A F I C A D E L A C O B R A N Z A M E N S U A L

( En Miles de \$ )

1981



PRESUPUESTO. . . . .

REAL —————

7.- COBRANZA DIARIA.

Período:	Agosto (Julio 27 a Agosto 21 )
Días Hábiles:	20
Transcurridos:	8
Por transcurrir:	12
Presupuesto de Cobro:	\$ 20'378 m.
Promedio diario:	\$ 1'018 m.

Cobrado en miles \$

1' día	( \$ 202 )
2' "	3'427
3' "	5'445
4' "	6'335
5' "	7'934
6' "	8'504
7' "	10'045
8' "	10'315

El primer día del mes afectó de una manera negativa a la cobranza, pues la cobranza fué de \$ 853.00, pero en ese día entraron en caja cheques de clientes que el banco regresó por insuficiencia de fondos, por un importe de \$ 1'055.00 provocando con ésto un saldo rojo en la cobranza.

Sin embargo, al 8º día hábil del mes la cobranza es buena, pues según el presupuesto, a ese día debió de cobrarse \$ 8'114 y se lleva cobrado \$ 10'315 con una diferencia de \$ 2'171 arriba del presupuesto, aunque no por ésto se deba presionar menos a la cobranza.

8.- COBRANZA MENSUAL.

Período Contable: Enero a Diciembre de 1981.  
Mes de: Agosto  
Días hábiles del año: 240  
Transcurridos: 145  
Por transcurrir: 95  
Presupuesto de Cobro: \$ 1,045,630 m.

	Cobrado	Presupuesto
Ene.	\$ 37'888 m.	\$ 41'656 m'
Feb.	75'402	68,024
Mar.	136'697	128'331
Abr.	177'127	181'237
May.	240'199	261'237
Jun.	313'825	337'843
Jul.	339'550	364'989
	<hr/>	<hr/>
	1 320'688	1 381'317

Como podemos observar la cobranza mensual ha sido más baja que el presupuesto establecido con excepción de los meses de Febrero y Marzo. A la fecha se tiene una diferencia de \$60'629 m. abajo del presupuesto acumulado, la cual se espera recuperar en los meses de Septiembre y Octubre, pues son los meses en que se cobran las ventas realizadas correspondientes a la Temporada Escolar y dichas ventas representan el grueso de la cartera de clientes.

4.- RESULTADO DE LA AUDITORIA.

4.1. DOCUMENTOS A CARGO DE CLIENTES EN PODER DEL DEPTO. DE VENTAS.

No se lleva un control de los documentos a cargo de clientes en poder del Departamento de Ventas. El procedimiento actual es anotar en un cuaderno la documentación entregada al representante solicitando su firma de conformidad sin llevar a cabo una vigilancia adecuada sobre su efectiva recuperación. En este cuaderno se cancelan las firmas sin justificación o referencia de los resultados obtenidos y es imposible, en un momento dado, determinar con precisión la documentación que se encuentra en poder de terceros.

Es conveniente que la documentación entregada al Departamento de Ventas así como los trámites de cobranza que realizó se anote en formas impresas y prenumeradas. Este control se deberá revisar periódicamente con el fin de apreciar el logro de cobranza y efectividad en su custodia ya que en ocasiones el representante llega a extravíar los contra-recibos o facturas y no se le notifica al Departamento de Crédito, que es el responsable de su custodia y cobranza.

A continuación se propone una forma a utilizar en este caso.



#### 4.2. CONTROL DE BLOCK DE RECIBOS ENTREGADOS A REPRESENTANTES.

Existen blocks de recibos que el Departamento de Crédito entrega a los representantes foráneos, para que ellos, a su vez le extiendan un recibo al cliente al momento en que éste les pague el importe de una factura.

El control que se está llevando de los blocks de recibos entregados a representantes, es anotar en una libreta el número de recibos que comprende cada block y el nombre del representante al que le fué enviado sin tomar las medidas necesarias por si se llega a extraviar un block.

Para ésto es recomendable que al enviar cada block se adjunte un acuse de recibo que el representante deberá firmar de recibido y devolver al Departamento de Crédito. Una vez que se tiene la evidencia de que el block lo recibió el representante, se deberá de anotar en un registro impreso (graf. 1) en el que se anota el nombre y zona del representante, el número de recibos enviados, los recibos cancelados, a la fecha de envío de cada block, la fecha de devolución del block ya terminado con copia de cada recibo con el fin de poder hacer aclaraciones posteriores.

Es necesario que se haga un registro por cada representante y se anexe el acuse de recibo con la firma del representante. Este control ayudará para el momento en que el representante se vaya de la Compañía entregue todos los recibos que se en-



tregue todos los recibos que se encuentren en su poder, tanto la copia de los que ya usó, como los originales que se encuentren en limpio.

#### 4.3. SALDOS POR RECUPERAR EN CARTERA VENCIDA.

Al realizar la aplicación de pagos, existen clientes como son tiendas de autoservicio, que se descuentan devoluciones, faltantes de mercancía, diferencias en precios, etc. sin incluir evidencia alguna sobre éste descuento, lo cual ocasiona que al momento de hacer la aplicación del pago el auxiliar de crédito aplique el importe recibido a cuenta de la factura respectiva dejando un saldo pendiente de pago.

La situación anterior provoca partidas no recuperables para la empresa, en vista de que no se investiga con oportunidad la procedencia de estos descuentos y en su caso, la aplicación contable no se realiza.

Es conveniente establecer un procedimiento para el registro y control de los descuentos otorgados a los clientes y así mismo, para el cobro de éstos cuando no procedan. Además, la reclamación del saldo deberá de ser al momento de recibir el pago, ya sea telefónicamente, o con el envío de una carta. (gráfica siguiente).

#### 4.4. POLITICA DE ESTABLECIMIENTO DE LIMITE DE CREDITO.

Otra de las deficiencias encontradas en la auditoria, la cual tiene una gran importancia para el Departamento de Crédito, es que no existe una política definida la cual tenga como objetivo establecer el límite de crédito para cada cliente y así poder controlar las compras efectuadas por cada uno. Los clientes no tienen establecido un límite de Crédito.

La política deberá contener los factores a analizar para determinar el monto de crédito, tales como:

- Antecedentes del negocio. Conocer sus antecedentes como son la fecha de su constitución, el arraigo que tiene en el mercado y los cambios que ha tenido, nos permiten saber la trayectoria del negocio, éste es un elemento interesante para determinar si es o no sujeto de crédito.
  
- Solvencia. Es necesario que el cliente tenga solvencia moral y económica pues ésto nos indica si es capaz de cumplir sus compromisos adquiridos con puntualidad.
  
- Referencias bancarias y comerciales. Las referencias nos indican la imagen que tiene el cliente en el cumplimiento de sus operaciones el monto de crédito que le otorgan, la antigüedad de sus operaciones y en caso de existir, las dificultades de cobranza que han tenido con el cliente.

"B.S.A."

Ref. \_\_\_\_\_

-  
-  
-  
-

Muy señores nuestros:

Hemos recibido su amable pago que detallamos a continuación para liquidar los documentos siguientes:

<u>Cheque No.</u>	<u>de fecha</u>	<u>Importe</u>	<u>Factura</u>	<u>Importe Factura</u>	<u>Saldo Pendiente.</u>
-------------------	-----------------	----------------	----------------	----------------------------	-----------------------------

Su remesa deberá de ser por \$ \_\_\_\_\_

Agradeceremos su remesa a la brevedad posible, o bien, sus aclaraciones al respecto.

Sin más, y en espera de su respuesta, reciban un cordial saludo.

Atentamente

\_\_\_\_\_  
Gte. de Crédito y Cobranzas.

- Situación financiera. Para establecer el límite de crédito la situación financiera es un factor de suma importancia. Al hacer el análisis de los estados financieros es necesario poner especial atención a los siguientes puntos:

a) Grado de Liquidez.

Es la relación que guarda el activo circulante entre el pasivo circulante y nos indica el grado de solvencia de la empresa. Se obtiene de la siguiente manera:

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Esta relación nos dará un coeficiente que deberá ser mayor a la unidad e indica con lo que contamos de disponible por cada peso que se debe a corto plazo.

b) Prueba del Ácido.

El grado de liquidez difiere de la prueba del ácido, en que a ésta se le resta el renglón de inventarios al activo circulante. Esto se debe a que el valor de los inventarios, materias primas y productos terminados, están sujetos a contingencias para poderlos realizar fácilmente en el mercado, y por el grado de inseguridad que representa, la empresa los elimina del activo circulante.

$$\text{Pba. del ácido} = \frac{\text{Activo Circulante-Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

c) Capital de Trabajo.

Es la diferencia que existe entre el activo circulante y el pasivo circulante, nos indica el capital de la empresa que está en constante movimiento durante las operaciones cotidianas de la empresa:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

d) Grado de Endeudamiento.

Es el mayor o menor grado en que la empresa se encuentra comprometida con sus acreedores y se obtiene de la siguiente manera:

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$$

Entre mayor sea el pasivo con relación al capital contable, la empresa se encuentra más endeudada con sus acreedores y resulta más riesgoso otorgarle algún crédito, ya que su capital lo tiene comprometido.

e) Plazo de Recuperación.

Para otorgar un determinado plazo a los clientes, es conveniente conocer cual es el plazo en el que el cliente recupera sus cuentas por cobrar y para ésto se calcula el índice de rotación de cuentas por cobrar:

$$\text{Índice de Rotación de Cts. por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Netas a Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

y posteriormente se calcula el plazo medio de cobro:

$$\text{Plazo de cobro} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cts. por cobrar}}$$

f) Rotación de Inventarios.

Esta razón financiera nos indica la rotación física real de los inventarios; si este índice es demasiado alto señala insuficiencia de las existencias necesarias en relación a las ventas, le puede provocar pérdida de ventas por este concepto, y si por el contrario, el índice es demasiado bajo indica que los inventarios se encuentran sin movimiento, esto ocasiona gastos de almacenaje y posible absolvencia de la mercancía.

g) Rendimiento.

Es conveniente conocer el rendimiento con el que opera la empresa analizada, ya que entre más elevados son, demuestran una mejor administración.

$$\text{Rendimiento de las ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Venta Neta}}$$

$$\text{Rendimiento de la Inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital social}}$$

$$\text{Rendimiento del Inventario} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inventario}}$$

#### 4.5. POLITICA DE CANCELACION DE CREDITO.

Hace falta una política definida por el Departamento de Crédito en la que se determinen las causas de suspensión o cancelación del crédito.

OBJETIVO. El objetivo de esta política es definir las causas por las que se debe cancelar o simplemente suspender el crédito para el cliente que cumpla con una o más de las causas señaladas a continuación:

Esta política contribuye, por un lado, a que el cliente no tenga retrasos considerables en sus pagos, y por el otro a mejorar el importe de cuentas incobrables.

##### Causas de suspensión o cancelación del Crédito.

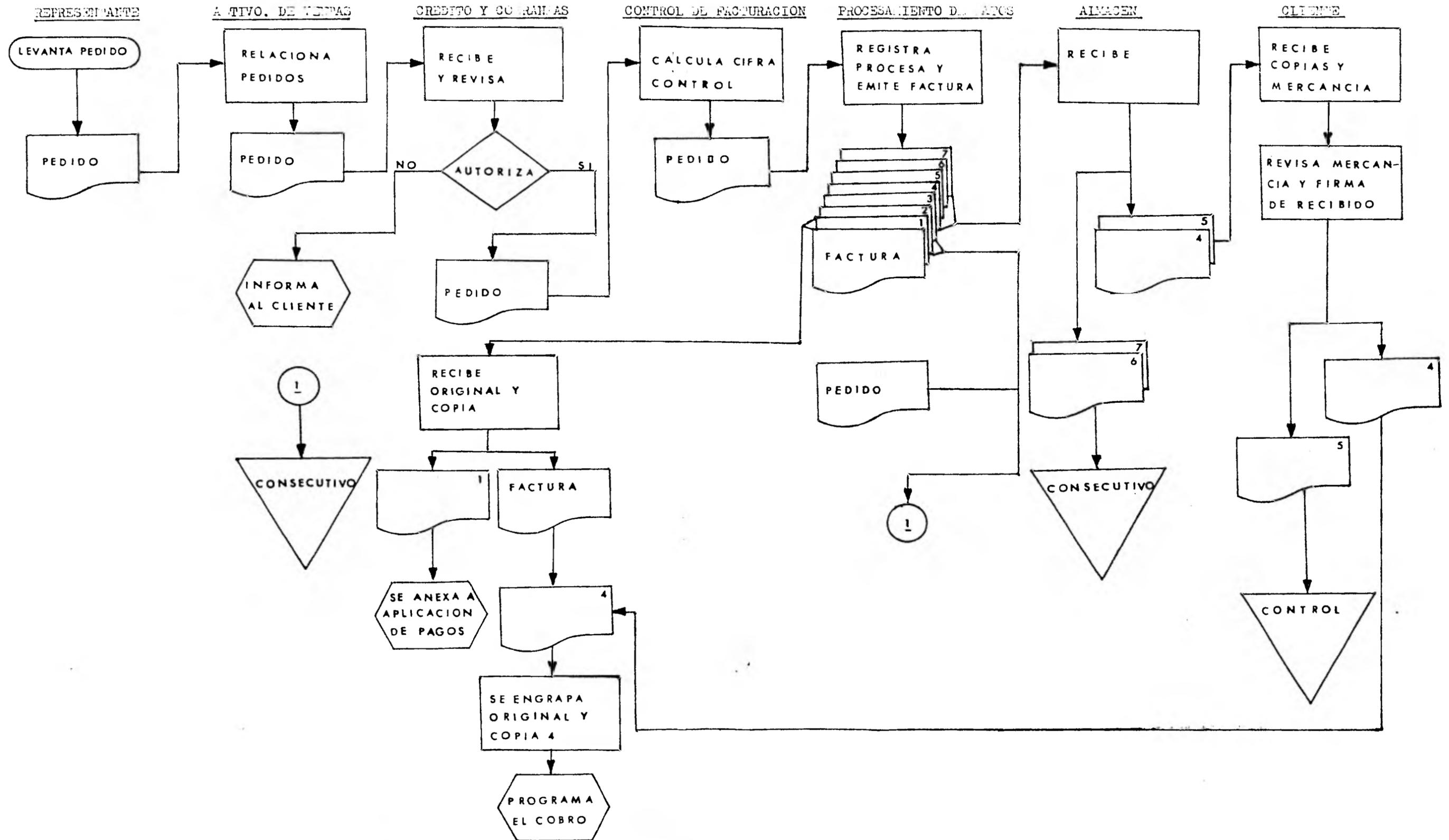
- a) Tener facturas vencidas con un retraso mayor a 120 días.
- b) Haber tenido tres o más cheques devueltos por el Banco por las siguientes causas:
  1. Fondos insuficientes.
  2. No tiene cuenta el librador.
  7. Tenemos orden judicial de no pagarlo.
  9. El librador se encuentra en estado de concurso o suspensión de pagos.
- c) Por que el cliente se encuentre en huelga, en quiebra, suspensión de pagos, embargo, etc.
- d) La experiencia tenida con el cliente durante un año haya sido mala, con constantes retrasos en sus pagos.
- e) El monto del adeudo sea muy superior a las compras normalmente realizadas por el cliente.

#### 4.6. DIAGRAMA DE FLUJO DE FACTURACION.

Actualmente en el Departamento de Crédito y Cobranzas no existe un diagrama de flujo de facturación que contenga el movimiento seguido por los pedidos y la facturación de una manera clara y sencilla con el objeto de que sea entendido por cualquier persona del departamento; ya que es conveniente que tanto los cobradores, como la secretaria, los analistas y el Gerente del Departamento de Crédito, conozcan el procedimiento de los pedidos, así como la distribución de la facturación con el objeto de que tengan una visión más amplia de este procedimiento.

A continuación se presenta el diagrama de flujo de la facturación que se propone al departamento, de acuerdo a las condiciones específicas de la empresa en particular.

DIAGRAMA DE FLUJO DE FACTURACION



CONCLUSIONES.

1.- La importancia del Departamento de Crédito y Cobranzas radica en que: aquí se concluye el ciclo financiero de la empresa, pues se logra la recuperación de las ventas efectuadas, además mantiene informada a la dirección de Finanzas sobre los resultados de sus operaciones a través de una serie de reportes que van de acuerdo al tipo de información que se requiera. Esta información constituye para los directivos de la empresa, la base principal para la toma de decisiones que permiten la realización de los objetivos por los cuales fué creada la empresa.

2.- Conociendo la importancia del Departamento de Crédito y Cobranzas nos damos cuenta de que es indispensable la realización de una Auditoria Administrativa con el objeto de verificar y controlar que las prácticas y programas del departamento ayuden al logro de los objetivos de éste de una manera eficiente y de no ser así, la Auditoria detecta las deficiencias y propone las medidas correctas que sean necesarias.

3.- La organización administrativa como meta de toda empresa, necesita identificar la ubicación de los diferentes departamentos de la empresa, así como determinar funciones políticas, manuales de organización, etc.

El Departamento de Crédito y Cobranzas debe tener bien definido estos conceptos, ya que de éste depende la correcta concesión de créditos y la oportuna recuperación de la cartera de clientes.

4.- El Departamento de Crédito y Cobranzas funciona de una manera eficiente, cuando el personal que lo integra logra formar un grupo homogéneo de trabajo efectivo. Encabezado por dirigentes preparados, dinámicos y capaces de poder organizar el trabajo de una manera justa y equitativa promoviendo así la cooperación y eficiencia en el trabajo; ésto respaldado con incentivos económicos, sociales, culturales y de proyección en la empresa.

BIBLIOGRAFIA.

La Auditoria Administrativa  
José Antonio Fernández Arena

La Auditoria Administrativa  
William P. Leonard

Créditos y Cobranzas  
Richard P. Ettinger y  
David E. Golieb

Elementos de Administración de  
Crédito y Cobranzas  
Emilio Villaseñor

La Auditoria Administrativa  
Edward F. Norbeck

Administración de Empresas  
Agustín Reyes Ponce

Crédito y Cobranza  
Ramón Zapico