

52  
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE UN DEPARTAMENTO DE  
CREDITO Y COBRANZAS EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

Seminario de Investigación Administrativa

Que en opción al grado de  
Licenciado en Administración

p r e s e n t a

JORGE A. NAJERA PEREZ

Asesor: L.A. y C.P. José A. Fernández A.



México, D. F.

1988

## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE UN DEPARTAMENTO DE  
CREDITO Y COBRANZAS EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

I N D I C E

OBJETIVO

HIPOTESIS

INTRODUCCION

CAPITULO	I	CREDITO
		1.1 Definición general
		1.2 Origen y evolución
		1.3 Elementos legales y contables que participan.
		1.4 Características de esta función en la Industria Farmacéutica.
CAPITULO	II	EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS
		2.1 Ubicación dentro de la estructura
		2.2 Descripción de actividades
		2.3 Recursos humanos
CAPITULO	III	EL SUPERVISOR O JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS
		3.1 Características deseables
		3.2 Responsabilidades básicas
		3.3 Comunicación departamental
		3.4 Motivación y desarrollo
CAPITULO	IV	PROCEDIMIENTOS, POLITICAS Y FLUJORAMAS DEPARTAMENTALES BASICOS.
		4.1 Cobranza
		4.2 Facturación
		4.3 Devoluciones

CAPITULO IV

4.4 Cobro retroactivo al Sector Público

4.5 Remisiones no facturadas

4.6 Depuración de cartera

4.7 Alta de clientes nuevos

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

## OBJETIVO

Definir claramente los elementos y actividades necesarias para el buen funcionamiento de un Departamento de Crédito y Cobranzas en la Industria Farmacéutica.

## HIPOTESIS

Ahora más que nunca la productividad juega un papel muy importante en la economía de nuestro país, la recuperación en el -- menor tiempo posible de los recursos monetarios, para la operación de la empresa, se logrará si el Departamento de Crédito y Cobranzas se encuentra definido y organizado, logrando con ello una menor dependencia a el endeudamiento interno y externo.

## INTRODUCCION:

El crédito se convirtió en una actividad normal dentro del comercio, desde la misma aparición del hombre sobre la tierra, dentro de sus diferentes modalidades, pues facilita las transacciones comerciales y con ello provoca un mayor auge en la actividad económica de un pueblo, ciudad, estado o país, consecuentemente un beneficio a su población.

Sin embargo, el concepto de crédito en cuanto a plazo, y condiciones se ve afectado por el lugar y momento histórico de que se hable, pues no es lo mismo hablar del crédito en el Imperio Romano, que en el siglo XVIII, ó en la época actual es decir 1987.

El crédito en nuestra época sigue siendo un instrumento de -- apoyo a las actividades económicas, además de ser muy versátil.

No pretendo tocar todo lo referente a sus diversas modalidades, me limitaré a hablar del crédito comercial en la Industria - Farmacéutica, que conjuntamente con las actividades que se deben desarrollar en un departamento especializado, permitirán la eficiencia de sus operaciones.

Como consecuencia la empresa obtendrá del cobro oportuno de sus facturas la liquidez requerida para su operación y programa de crecimiento, en la eficiencia de sus actividades la resolución de cualquier problema que se presente, manteniendo una cartera de clientes depurada y actualizada.

Eso se hace imprescindible en cualquier empresa de nuestro país donde tenemos en estos momentos altas tasas de interés por préstamos contratados con bancos o de cualquier otro tipo en que este implícito un % de interés.

Un departamento de CREDITO Y COBRANZAS, convenientemente organizado repercutirá en beneficios considerables de ahorro y productividad para su empresa.

## CAPITULO I

### I.1 DEFINICION GENERAL

La palabra crédito se deriva del latín créditum o crédere que significa consentimiento o aprobación de lo que un tercero ha sugerido o propuesto.

Etimológica y comúnmente, crédito se define como confianza, ya que la palabra CREDO, tiene sus raíces en el latín CREDO, que a la vez se divide en dos palabras CRAD, que en el sanscrito significa confianza y DO, que en latín es colocar.

Por lo que crédito mercantil, es un derecho presente a pago futuro, es decir el poder obtener servicios por medio de la promesa de pago, -- basada en la confianza o en un interés pactado y contratado de antemano en una fecha determinada, en el futuro.

En su acepción jurídica, el Artículo 291 de la Ley de Títulos y Operaciones, señala que al realizar una apertura de crédito, el acreditante está obligado a entregar o poner a disposición del acreditado, una cantidad de dinero y que el acreditado se obliga a pagar o restituir al - acreditante las sumas de que se dispuso, así como el importe de los intereses, gastos, comisiones, etc. que se pacten en la operación.

## 1.2 ORIGEN Y EVOLUCION

Existen diferentes versiones sobre el origen del crédito; sin embargo, los expertos en esta materia señalan que el surgimiento del mismo, data de épocas muy remotas, y por diversos estudios e investigaciones, se llegó a la conclusión que su inicio fue precisamente cuando se estableció el comercio.

Este hecho se basa, en las experiencias y conocimientos que dejaron -- los comerciantes de la antigüedad a través del intercambio comercial -- que realizaban, esta actividad fue determinante en la economía de los pueblos, e influyó, en la humanidad.

Por el desarrollo económico que se alcanzó, fue necesario establecer -- patrones de operación que sirvieran de base para las transacciones, -- asimismo se implementó el uso de la especie o moneda para facilitar -- las compras, las ventas, los préstamos para la producción, etc.

Igual que en la época actual, existen personas carentes de recursos, -- es decir que no poseen dinero; pero considerando que más tarde lo tendrían, se comprometen a cumplir con la retribución del bien adquirido -- dentro de los plazos que previamente se fijaban y en algunos casos, -- el comerciante gravaba sumas extras en los créditos otorgados --intereses--.

Es obvio que las bases o garantías exigidas en ese tiempo eran diferentes a las actuales, pues en ocasiones el deudor era esclavizado y obligado a trabajar para cumplir con la deuda contraída. Si por alguna circunstancia el deudor enfermaba o moría, el castigo lo tenía que cumplir la esposa o los familiares. Un hecho sobresaliente en esa época, -- eran los castigos corporales o pena de muerte que aplicaban a los deudores que no cumplían con sus compromisos dentro del plazo pactado y -- las ejecuciones se hacían públicas para ejemplo del pueblo.

La evolución del crédito ha sido considerable, ya que ha sido utilizado como instrumento de progreso, pero su creación fue una tarea difícil por los obstáculos que se presentaron y para salvarlos, fue necesario tratarlos y someterlos a grandes discusiones académicas, comerciales, legales y administrativas, para evitar climas de desconfianza y conflictos en las operaciones comerciales realizadas o por realizar.

Gracias a la dedicación de profesionales en la materia, se ha logrado -- normar con ética y honradez el buen uso del crédito, asimismo las penas y castigos que existían se modificaron sustancialmente, pues actualmente lo más grave que puede suceder es que se le embarguen los -- bienes al deudor o en el último de los casos penalizarlo con la privación de su libertad.

## EL CREDITO EN MEXICO

Considerando la opinión general de expertos en la materia se considera que el uso del crédito en México, tiene su origen entre los Aztecas, - quienes durante su reinado dejaron evidencias sobre verdaderas operaciones de compra venta en las que utilizaban como factor de cambio el crédito, bajo normas o reglas establecidas en su legislación, señalando penas para los deudores morosos, como la esclavitud o la cárcel.

Dentro de las transacciones comerciales que se realizaban de trueque o de compra venta, empleaban distintos tipos de moneda, como el cacao, - telas de algodón o piezas de metal, siendo las de cobre las más comunes.

Por lo que se refiere a operaciones crediticias, ya en la Nueva España, el gobierno Virreynal giraba libramientos para muchos de sus pagos y dar a censo algunas de sus propiedades inmuebles. Se tiene noticias de diversas aceptaciones de capital por parte del gobierno con la obligación de pagar intereses.

Estos recursos se obtenían generalmente de la fundación de capellanías y de préstamos concedidos voluntariamente por el consulado de comercio del Tribunal de Minería, la Casa de Moneda y la aportación de particulares o corporaciones religiosas.

De las manifestaciones del crédito prendario en la Nueva España únicamente, se conocen las que están relacionadas con el Monte de Piedad de Animas.

Hubo otras clases de montepíos particulares y prestamistas que proporcionaban dinero con garantía de prenda, pero su carácter era puramente privado el Monte de Piedad de Animas se estableció el 25 de febrero de 1675, sus normas se formularon bajo la idea bondadosa de su fundador - y primer conde de regla Don Pedro Romero de Terreros, quien hizo una - de las más grandes fortunas que se conocieran, después de la del Marqués del Valle de Oaxaca.

Las reglas del Montepío establecían el no grabar sumas adicionales -- sobre los préstamos otorgados, dejando al beneficiario en amplia libertad de dar limosna para los gastos de sostenimiento, sin embargo, las cosas cambiaron a la muerte de su fundador y fue cuando se implementó el cobro de interés, descontado del préstamo una cuartilla del real en cada peso concedido por los seis meses de plazo en que se debía reintegrar el préstamo, o sea el 6.25% al año.

Se puede decir que el Monte de Piedad de Animas, cumplió durante la - colonia los fines que se le señalaron, impartió el crédito arrendario a las clases pobres, cobró intereses moderados y tuvo un volumen estimable de operaciones.

Fue refugio de necesitados que antes de el no contaban con mayores --- recursos que caer en manos de prestamistas explotadores. Por falta de administración y desfalcos importantes no pudo alcanzar un mayor desarrollo.

Con el movimiento de Independencia en 1810, se quebrantó la vida económica de la Nueva España.

La Hacienda Pública vió disminuir en forma alarmante sus ingresos y el desembolso cada vez mayor para gastos de carácter militar. Hubo necesidad de aumentar las contribuciones y los impuestos. Como ello fue insuficiente se acudió a la solicitud de donaciones y al levantamiento de empréstitos. En 1821 cuando concluyó el coloniaje los primeros gobiernos se preocuparon por reconocer las obligaciones que el ejercicio del crédito público había originado en la Nueva España.

El 28 de Junio de 1824, el Congreso Constituyente, decretó que reconocía las deudas, contraídas por el gobierno de los Virreyes hasta el 17 de Septiembre de 1810, así como los contribuidos con posterioridad hasta la entrada del Ejército Trigarante a la Ciudad de México el 27 de Septiembre de 1821, siempre que se demostrara que estos últimos préstamos no habían sido voluntarios.

Posteriormente a finales del siglo pasado y principios de éste, se establecen bancos que promueven el crédito, como Banco de Londres y México, ahora Banca Serfín, S.N.C. y Banco Nacional de México, S.N.C., etc. y empresas otorgantes de crédito mercantil a la sociedad en general.

### 1.3. ELEMENTOS LEGALES Y CONTABLES

### QUE PARTICIPAN.

El conocimiento y eficiente empleo de cada uno de estos elementos permitirán el éxito del acreedor, pues constituyen las herramientas básicas para el trabajo crediticio.

#### ELEMENTOS LEGALES

Dentro de estos elementos hablaremos fundamentalmente de los títulos de crédito. Y solamente de los instrumentos más empleados en la Industria Farmacéutica.

#### DEFINICION DE TITULOS DE CREDITO

Es una promesa o una orden, para pagar una suma definida, o determinada de dinero al portador, a una persona específica o a su orden, y demuestran que el crédito ha sido extendido.

Cada tipo de crédito tiene su propia forma o formas especiales de títulos de crédito pero todos ellos tienen tres aspectos esenciales, que los distinguen de otros documentos de hecho o derecho que son:

a). Una promesa u orden de pago futuro. b). Riesgo y c). El establecimiento de relaciones deudor - acreedor-

Comentábamos anteriormente la necesidad del conocimiento de estos elementos, pues una característica de las ventas en la Industria Farmacéutica y que se tocará más ampliamente en el siguiente punto, es precisamente que la mayor parte de sus ventas las efectúa a crédito, por lo que deberá asegurar al máximo el pago de sus créditos.

#### LA LETRA DE CAMBIO

- a). La letra de cambio debe contener, la mención de ser letra de cambio, inserta en el texto del documento.
- b). La expresión del lugar y del día, mes, año, en que se suscribe.
- c). La orden incondicional al girado de pagar una suma determinada de dinero.
- d). El nombre del girado, lugar y época de pago.
- e). El nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago y la firma del girado o de la persona que suscriba a su ruego o en su nombre.

Si la letra de cambio no tuviera la designación del lugar en que ha de pagarse, se tendrá como tal el domicilio del girado (Art. 78 L.O.T.C.).

La letra de cambio puede ser girada a la vista: a cierto tiempo vista: a cierto tiempo fecha y a día fijo (Art. 79 L.O.T.C.)

Las letras de cambio con otra clase de vencimiento, o con vencimiento sucesivo, se entenderán siempre pagaderas a la vista por la totalidad de la suma que expresen. También se considerará pagadera a la vista la letra de cambio cuyo vencimiento no esté indicado en el documento. (Art. 79 L.O.T.C.)

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

También puede el girado señalar su domicilio o residencia para que la letra sea pagada, aún cuando los mismos se encuentren en lugar diverso de aquel en que tiene los suyos el girado. (Art. 83 L.O.T.C.)

Los Administradores o Gerentes, de sociedades o negociaciones mercantiles se refutan autorizados para suscribir letras de cambio a nombre de estas, por el hecho de su nombramiento.

Los límites de esa autorización son los que señalen los estatutos o poderes respectivos.

La letra de cambio expedida al portador no producirá efectos de letra de cambio, pues debe ser únicamente nominativa.

La inserción de las cláusulas "Documentos contra aceptación" o "Documentos contra pago", en el texto de una letra de cambio con la que se acompañen documentos representativos de mercancías, obliga al tenedor de la letra a no entregar los documentos sino mediante la aceptación o el pago de la letra. (Art. 88 y 89 L.O.T.C.)

El endoso en propiedad de una letra de cambio obliga al endosante solidariamente con los demás responsables del valor de la letra (Art. 90 L.O.T.C.)

Los elementos que participan en este instrumento son girador o suscriptor, girado o aceptante. Y Aval que puede ser cualquiera que no ha intervenido en la letra. (Art. 110 L.O.T.C.)

#### EL PAGARE

- a). Debe contener la mención de ser pagaré, inserta en el texto del documento.

- b). La promesa incondicional de pagar una suma determinada de dinero.
- c). El nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago.
- d). La época y el lugar de pago.
- e). La fecha y el lugar en que suscriba el documento y
- f). La firma del suscriptor.

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

El pagaré puede ser girado a la vista, a corto tiempo vista, a cierto -- tiempo fecha y a día fijo. (Art. 77 L.T.O.C.)

El pagaré expedido al portador no producirá efectos de pagaré.

El endoso en propiedad de un pagaré, obliga al endosante solidariamente con los demás responsables del valor del pagaré. (Art. 90 L.O.T.C.)

Los elementos que participan son suscriptor y beneficiario.

#### EL CHEQUE

El cheque sólo puede ser expedido a cargo de una institución de crédito.

El cheque sólo puede ser expedido por quien, teniendo fondos disponibles en una institución de crédito, sea autorizado por ésta para librar cheques a su cargo. (Art. 175 L.O.T.C.)

#### EL CHEQUE DEBE CONTENER

- A). La mención de ser cheque, inserta en el texto del documento.
- b). El lugar y fecha en que se expide.
- c). La orden incondicional de pagar una suma determinada de dinero.
- d). El nombre del librado.
- e). El lugar de pago y
- f). La firma del librado

El cheque será siempre pagadero a la vista, cualquier inserción de contrario, se tendrá por supuesta. (Art. 178 L.O.T.C.)

El cheque puede ser nominativo o al portador, el cheque expedido o endosado a favor del librador no será negociable. (Art. 179 L.O.T.C.)

Los cheques deberán presentarse para su pago, dentro de los quince días -

naturales que sigan al de su fecha, si fueran pagaderos en plaza dentro de un mes, si fueran expedidos y pagaderos en diversos lugares del territorio nacional, dentro de tres meses, si fueran expedidos en el extranjero y pagaderos en el territorio nacional y dentro de tres meses, si fueron expedidos dentro del país para ser pagaderos en el extranjero, siempre que no fijen otro plazo las leyes del lugar de presentación. (Art. 181 L.O.T.C.)

La presentación de un cheque en cámara de compensación surte los mismos efectos que la hecha directamente al librador. (Art. 182 L.O.T.C.)

Mientras no hayan transcurrido los plazos que establece la Ley de Operaciones de Títulos de Crédito, el librador no puede revocar el cheque ni oponerse a su pago (Art. 185 L.O.T.C.)

El cheque que el librador o el tenedor crucen con una o dos líneas paralelas y diagonales al cheque que diga no negociable, sólo podrá ser cobrado por una institución de crédito, es decir únicamente para depósito en cuenta de cheques. (Art. 197 L.O.T.C.)

Los elementos que participan en este instrumento son, girado, o librador, o titular de la cuenta; girado o librado o banco en el cual se establece la cuenta y beneficiario la persona física o moral a favor de la cual se gira, libra o expide el cheque.

#### LAS CARTAS DE CREDITO

Las cartas de crédito deberán expedirse en favor de personas determinadas, y no serán negociables, expresarán una cantidad o varias cantidades indeterminadas pero comprendidas en un máximo cuyo límite se señalará. (Art. 311 L.O.T.C.)

El que expide una carta de crédito, quedará obligado hacia la persona -- a cuyo cargo la dió, por la cantidad que ésta pague; dentro de los límites fijados en la misma.

#### ELEMENTOS CONTABLES

El Departamento de Crédito y Cobranzas, será el responsable del registro en su auxiliar de clientes, sea por una venta, pago a un crédito, notas de cargo y notas de crédito. Además de que deberá conciliar el saldo final de clientes contra la cuenta de mayor que estará bajo custodia del Departamento de Contabilidad.

Detallaremos a continuación los movimientos contables a efectuar en el auxiliar considerando los elementos antes mencionados.

##### a). Ventas a crédito, movimiento compuesto

Cuenta de naturaleza deudora, cargo a clientes con abono a ventas, - cuenta de naturaleza acreedora.

Cuenta de naturaleza deudora cargo a costo de ventas con abono a inventarios, cuenta de naturaleza deudora.

b). Venta a crédito, movimiento compuesto.

Cargo a bancos con abono a ventas.

Cargo a costo de ventas con abono a inventario.

c). Pago de créditos.

Cargo a bancos con abono a clientes.

d). Cuando existe una nota de crédito por bonificación, rebaja sobre venta o pronto pago, el movimiento será el siguiente:

En la venta movimiento compuesto:

cargo a clientes con abono a ventas,

cargo a costo de ventas con abono a inventarios,

cargo a rebajas sobre ventas con abono a clientes,

en el pago el movimiento será el siguiente:

cargo a bancos con abono a clientes, únicamente por la diferencia que existe entre el importe de la factura y la nota de crédito.

e). Cuando existe una nota de cargo por cheque devuelto o intereses moratorios, el movimiento será el siguiente:

Registro de la nota der cargo, movimiento compuesto,

cargo a clientes con abono a otros ingresos y abono a IVA, por pagar

Cancelación de la nota de cargo al cobro de ésta, cargo a bancos con abono a clientes por el total de la nota de cargo.

Si la empresa cuenta con equipo de cómputo, los movimientos en la emisión de la facturación; notas de crédito y notas de cargo se aplicarán directamente al auxiliar de clientes, de lo contrario se tendrá que hacer manualmente aunque esto es muy raro en la actualidad.

El Departamento de Crédito vigilará la correcta aplicación de movimientos tanto por notas de crédito, cargo, facturas como por la cancelación de esos créditos al momento del pago en forma detallada. Contabilidad lo hará en forma global.

### ELEMENTOS JURIDICOS

En los aspectos legales mencionamos el pagaré, la letra de cambio, la -- carta de crédito y el cheque. Los tres primeros sirven para garantizar -- el crédito y el último es decir el cheque, para liberar precisamente ese crédito. Sin embargo la mayor parte de las operaciones de venta se efectúan, con el crédito en cuenta corriente y sin ningún documento que lo -- ampare, dejando únicamente como evidencia la factura.

Los instrumentos antes señalados se sugieren para clientes nuevos y problemáticos, pues la factura no es suficiente para llevar a cabo un juicio mercantil, lo que probablemente impedirá el cobro de nuestros créditos.

Las cartas de crédito se sugieren para ventas internacionales.

El saldo de un crédito no necesariamente se cancela con un cheque se puede hacer también en efectivo, con una orden de pago pero nunca en especie.

La factura que emita nuestra empresa deberá llevar los siguientes requisitos:

- a). Un número de folio consecutivo por venta
- b). Denominación o razón social de la empresa vendedora
- c). Registro Federal de Causante.
- d). Registro de I.V.A.
- e). Registro de la cámara respectiva.

Además detallará las unidades vendidas, los precios unitarios y el total de la factura.

En el caso de encontrarnos con cheques devueltos, por cualquier situación podremos hacer notas de cargo detallando el importe del cheque más los perjuicios ocasionados y que puede ser como mínimo el 20% del importe total del cheque (Art. 205 L.O.T.C.).

Nuestro departamento cuenta con instituciones especializadas que nos pueden brindar excelente asesoría y ayuda por ejemplo: Dun And, Bradstreet o Incomex, por lo que se sugiere estar inscrito en alguna de ellas.

#### 1.4. CARACTERISTICAS DE ESTA FUNCION EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

Un departamento de Crédito y Cobranzas en la Industria Farmacéutica, per sigue el mismo objetivo que el de cualquier otra rama y que es fundamentalmente el otorgar crédito, apoyar al departamento de Comercialización en el fomento de ventas, y el cobro oportuno de las facturas por créditos otorgados, sin embargo existen características especiales que lo diferencian de otros sectores. Y que es necesario conocer para su eficiente manejo, y son entre otras.

- a). El trato de los mismos clientes mayoristas, Esto implica necesariamente que el momento de elaborar tanto políticas como procedimientos, estos sean muy similares entre sí como cambios encaminados a las necesidades individuales de cada laboratorio, por ejemplo; Marzam, S. A. Nacional de Drogas, S. A., Drogueros, S.-A. y Medical pagan y aceptan a revisión en horarios específicos, y para todos los laboratorios.
- b). La mayor parte de los laboratorios son proveedores del Sector Salud, los proveedores del Sector Público necesariamente tendrán que conocer los procedimientos internos y externos que existen en cada dependencia del Sector Salud, como Seguro Social, Secretaría de Salud e I.S.S.S.T.E., pues dependerá el cobro oportuno de dichas dependencias.
- c). Las condiciones en cuanto a plazo y % de descuento a clientes es muy similar.

Esto permitió recientemente la modificación de plazos y descuentos - que se otorgaban a clientes mayoristas, pues gracias a que existían standars parecidos ésta negociación se llevó a nivel industria.

- d). El abastecimiento por los mismos proveedores. Aunque nuestros proveedores abastecen diferentes materias primas --- a cada laboratorio en función de los productos elaborados, normalmente son los mismos proveedores, sean nacionales o extranjeros.

Las características antes mencionadas son las que normalmente identifican a toda la industria, pero sea en la farmacéutica o en cualquier otra, la automatización, ha cambiado la oficina de crédito. Pues cada vez más están usando equipo de proceso automático de datos para manejar un gran volumen de cuentas de clientes.

Esto implicará necesariamente que habrá menos trabajos rutinarios y la oportunidad de volverse totalmente un analista de crédito.

## CAPITULO II

### 2.1. UBICACION DENTRO DE LA ESTRUCTURA

La palabra o vocablo organigrama se define como la estructura de una organización empresa, negocio, etc., en donde se representa a los diversos -- elementos que integran un grupo, así como la relación que guardan entre -- sí. También fija la acción y la responsabilidad de cada departamento.

El auxilio o ayuda que se deriva de un organigrama es de suma utilidad, -- ya que gráficamente nos indica la posición y nivel que guardan dentro de -- las organizaciones o empresas cada uno de los departamentos o integrantes -- que la forman, nos señala las principales funciones y responsabilidades -- que se llevan a cabo, los diferentes niveles o grados de jerarquía y la -- interrelación de autoridad funcional entre algunos departamentos o cargos. Mediante la graficación de organigramas, se puede analizar y determinar -- fácilmente si una empresa negocio o departamento está bien organizado.

Por esta causa es recomendable la elaboración de los mismos, una vez rea- -- lizado un estudio minucioso sobre las características, necesidades, venta -- jas, funcionalidad, etc., sobre cada departamento, sección, empresa o ne- -- gocio.

Es necesario mencionar que existen personas que se oponen o critican -- el hecho de establecer posiciones y responsabilidades en expresiones grá- -- ficas, y establecer una comparación del organigrama con la de un árbol ge -- nealógico, manifestando que el establecimiento del mismo dilata o burocrá -- tiza la comunicación en sentido ascendente o descendente, considerando -- que una orden o instrucción tardaría demasiado en recorrer desde el nivel -- inferior hacia el de mayor jerarquía o viceversa.

Ejemplo de una comunicación importante que por su magnitud y conforme a -- procedimientos y políticas establecidas sólo el Gerente General, puede -- dar solución, el Gerente de Crédito debe sujetarse a las jerarquías esta -- blecidas o viceversa, si el Gerente General tiene una instrucción espe- -- cial que debe llevar a cabo el Departamento de Crédito.

GERENTE GENERAL  
DIRECTOR FINANCIERO  
CONTRALOR  
TESORERO  
GERENTE DE CREDITO Y COBRANZAS

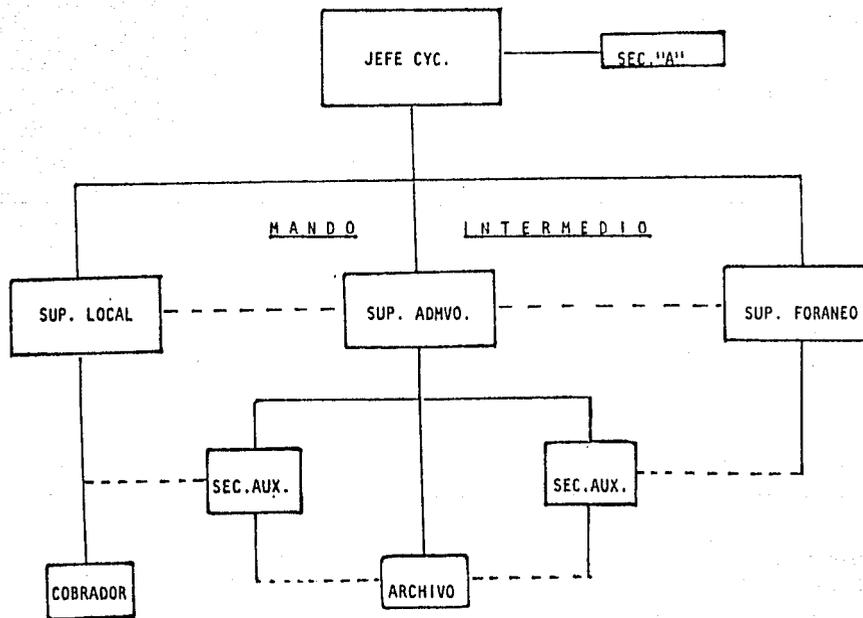
Otra de las objeciones es que a través de organigramas detectan la disminución o restricción al desarrollo e impedimento de establecer o dirigir comunicación a niveles superiores, ya que por los procedimientos establecidos, los subordinados de nivel inferior no tienen acceso a ella; sin embargo la bondad de un organigrama es mayor a la desventaja que puede representar el efecto de no tenerlo como un auxiliar básico dentro de cualquier empresa.

En el caso específico del Departamento de Crédito y Cobranzas es aplicable todo lo referido anteriormente, contemplando básicamente características, necesidades, servicios, funciones, responsabilidades, jerarquías, etc., para que los beneficios de una organización o estructura sean acorde a la dinámica que se busca.

En los organigramas anexos 1, 2, 3 y 4 ejemplifica la ubicación que se le da normalmente al Departamento de Crédito y Cobranzas, y los utilizados más comúnmente, dentro de los mismos.

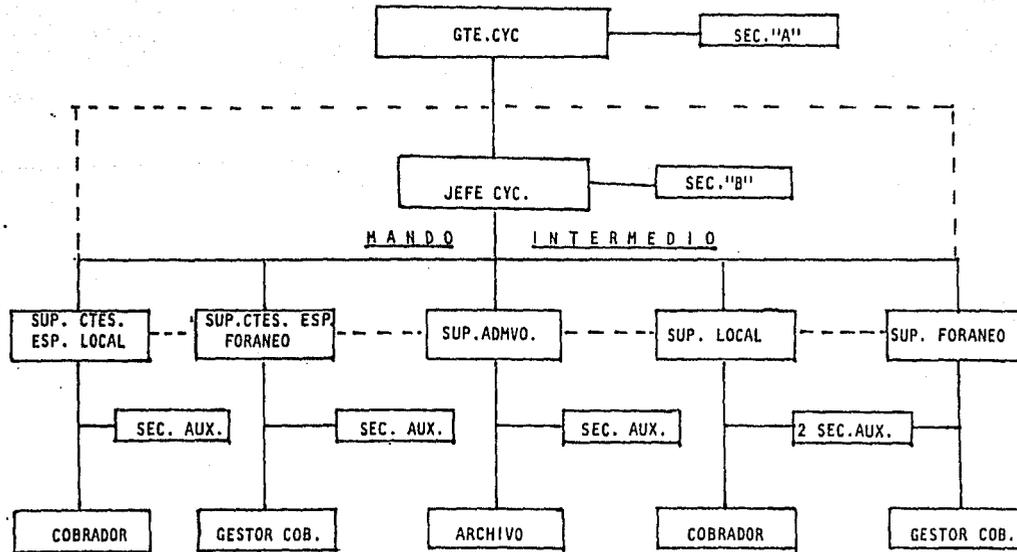
Se localiza el grado de jerarquía que corresponde al supervisor o mando intermedio dentro de la función del crédito y la cobranza. Es elemental contar con el apoyo o auxilio de una línea intermedia que facilite el desarrollo de actividades y responsabilidades a cargo del titular, dependiente del tamaño, forma de operar o características de la empresa o negocio.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS



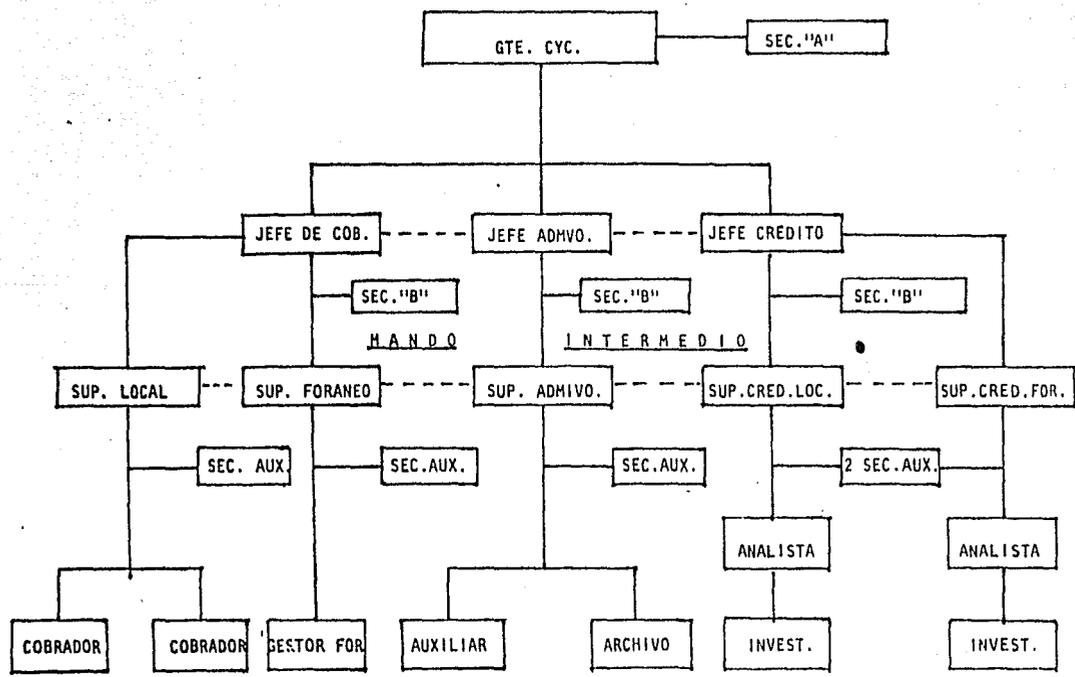
TOTAL 9 PERSONAS

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

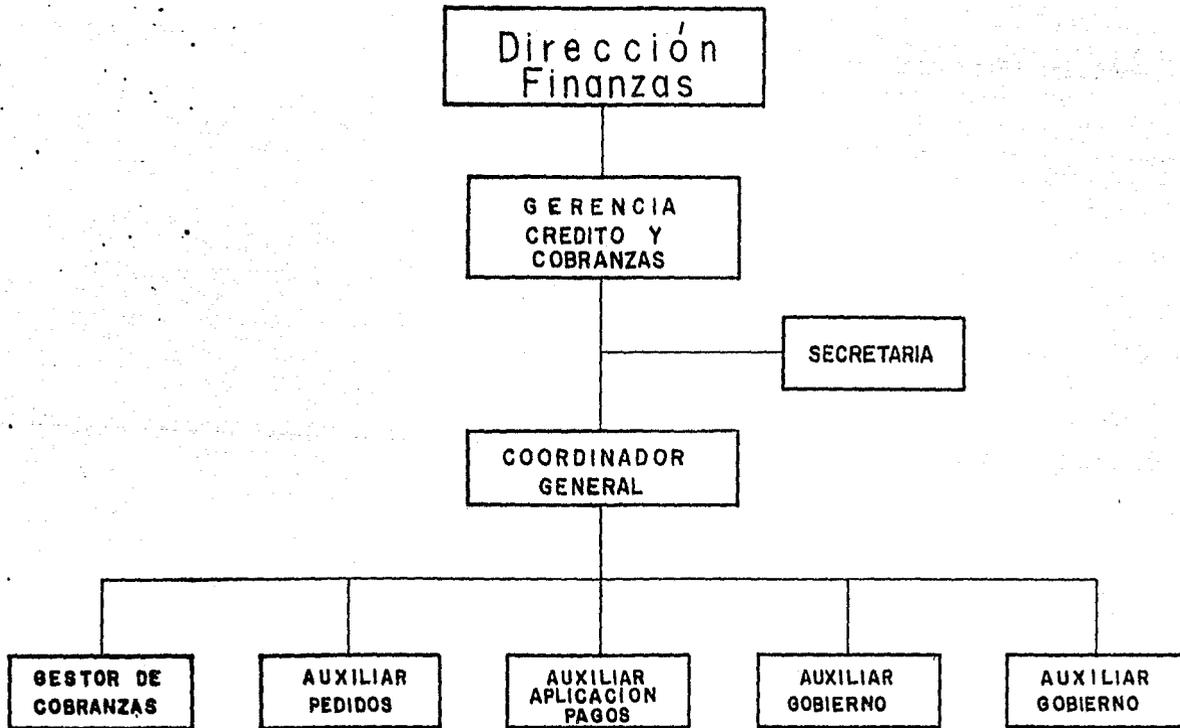


TOTAL 19 PERSONAS

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS



TOTAL 27 PERSONAS.



## 2.2. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES.

Para la eficiente operación de un Departamento de Crédito y Cobranzas en la Industria Farmacéutica, que refleje ventas en promedio mensual de --- 1,000 a 1,500 millones de pesos y que de éstas ventas un 85% sean de ven-  
tas privado y 15% de ventas público, sugiero la estructura del anexo 4 -  
para lo cual se utilizarán siete elementos incluyendo al Supervisor o Ge-  
rente de Crédito y Cobranzas.

A continuación describiremos las funciones primordiales que realizarán -  
cada uno de ellos con excepción del Supervisor que se tocará más amplia-  
mente en todo un capítulo.

### AUXILIAR DE PEDIDOS

- a). Control de Pedidos
- b). Facturación
- c). Notas de crédito
- d). Control de cobranza farmacias y doctores en México, D. F.
- e). Control de cobranza foránea vía cartas, llamadas telefónicas y telegramas
- f). Control de talones de embarque
- g). Visitas al correo, para recoger correspondencia todos los días hábiles de la semana
- h). Recoger cobranza en Ventas
- i). Atención a clientes cada vez que se requiera
- j). Atención a Representantes cada vez que se requiera
- k). Apoyo a las diferentes actividades del Departamento

AUXILIAR APLICACION DE PAGOS

- a). Afectación al auxiliar de clientes vía cobranza
- b). Desglose diario de cobranza por canal (plaza, foráneo y gobierno) - y compararlo contra presupuesto.
- c). Elaboración de estado de cuenta semanal de los depósitos a la cuenta de cheques para movimientos de cartera.
- d). En conjunto con la Jefatura depuración mensual de movimientos de -- clientes.
- e). Elaboración de notas de cargo por los diferentes conceptos.
- f). Efectuar depósitos en bancos cuando se requiera.
- g). Elaborar corte de documentos por clave mensualmente
- h). Sustituir las actividades del personal ausente por vacaciones o -- faltas
- i). Elaboración de informes especiales
- j). Atención a clientes, visitantes médicos y auditores.
- k). Apoyo a las diferentes actividades del Departamento.

GESTOR DE COBRANZAS

- a). Presentar a revisión facturas
- b). Cobro de contrarrecibos y facturas
- c). Determinar rutas
- d). Recoger estados de cuenta.
- e). Solución de pagos a clientes morosos
- f). Recoger y entregar documentación a los diferentes transportes
- g). Entregar cheques y recoger facturas y contrarrecibos.
- h). Llevar telegramas de clientes morosos
- i). Archivar recibos y comprobantes de pago
- j). Gestionar cobranza fuera del D. F., cuando se requiera
- k). Apoyo a las diversas actividades del Departamento.

COORDINADOR DE CREDITO Y COBRANZAS Y AUXILIAR GOBIERNO

- a). Manejo de acordeón, para control a revisión y cobro de facturas y contrarrecibos.
- b). Supervisar al Gestor de Cobranza en su recorrido.
- c). Consulta de saldos en pantalla por línea empresarial Banamex.
- d). Análisis de clientes mayoristas.
- e). Apoyo directo a la actividad de pedidos.
- f). Vigilar vencimientos de contrarrecibos y facturas en poder de Factoring Banamex, para su cobro.
- g). Elaboración de presupuesto mensual.
- h). Manejo y control de pedidos de gobierno
- i). Manejo y control de fianzas
- j). Manejo y control de retroactivo a Dependencias Sector Público.
- k). Determinación de paquete a revisión para su cobro de facturas de gobierno incluyendo determinación de sanción cuando se requiera.
- i). Apoyo a las diferentes actividades del Departamento.

SECRETARIA

- a). Mecanografía de los diferentes reportes, cartas y documentación en general.
- b). Atención de las llamadas telefónicas
- c). Envío de correspondencia.
- d). Recibo de documentos en general.
- e). Solicitar y dar referencias.
- f). Archivar documentación y su control.
- g). Atención a Clientes y Visitadores Médicos.
- h). Apoyo a las diferentes actividades del Departamento.

### 2.3. RECURSOS HUMANOS

La organización es fundamental para lograr los objetivos de la empresa, a su vez la organización requiere de integrarse de varios recursos, quizá el más importante de todos estos son los recursos humanos.

Dentro de estos recursos no solamente se debe evaluar la actividad humana o esfuerzo, pues en ellos quedan comprendidos también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad que son conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses, vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades y potencialidad.

Los recursos humanos pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos.

#### Características de los recursos humanos.

Este tiempo de recursos no es propiedad de la organización, pues sólo -- contribuye con su esfuerzo y habilidad.

Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias, -- no por el hecho de existir un contrato de trabajo. La empresa va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, por lo que la motivación y -- una adecuada remuneración, permitirán la disposición total.

Es necesario proporcionar mayores conocimientos, experiencias, y nuevas ideas a través de la educación, la capacitación y el desarrollo.

Las personas son mucho más que un simple factor productivo en los planes de un administrador, son miembros de sistemas sociales en muchas organizaciones, son consumidores, son miembros de familias, etc., es decir son el componente principal de la sociedad.

El Gerente de Crédito y Cobranzas, debe comprender la complejidad y la -- individualidad de cada uno de los integrantes que forman su departamento tratarlas con respeto sin importar cual sea su puesto en la organización pues todos contribuyen con sus actividades específicas de igual manera a la consecución de los objetivos departamentales.

Las personas como seres humanos se ven influenciados por factores externos como su familia, ideología, asociaciones políticas, civiles, es decir por todo el medio ambiente que les rodea fuera de su trabajo, el Gerente de Crédito debe aceptar estos hechos y prepararse para manejarlos, por eso para el Supervisor de Crédito la comprensión del factor humano -- es importante para la función de su Departamento.

La forma en que un Supervisor contempla la naturaleza humana influye sobre la selección de técnicas de motivación y liderazgo.

Se han propuesto diversos modelos que presentan variadas concepciones -- de la naturaleza de las personas; sin embargo, ningún punto de vista sim

ple es suficiente para comprender a la persona totalmente, por lo que -- se sugiere un punto de vista ecléctico sobre la naturaleza de las personas.

Las personas no trabajan aisladas; en gran medida trabajan en grupo y -- buscan el logro de objetivos personales y de la empresa, aunque desgraciadamente estos objetivos no siempre son armónicos por lo tanto, una de las actividades simples más importantes del Supervisor de Crédito es armonizar las necesidades de las personas con los objetivos de la empresa.

No hay manera de que un Gerente de Crédito y Cobranzas pueda manipular -- los deseos y las metas de las personas.

Para lograr objetivos de la empresa sin saber que es lo que las personas desean. El Supervisor o Gerente de Crédito, debe ser capaz de producir -- un medio ambiente en el que sea posible aprovechar estos elementos, deben saber como comunicarse, como dirigir a sus subordinados, como remunerarlos adecuadamente y esto permitirá el éxito de todo un departamento, en éste caso el Departamento de Crédito y Cobranzas, pues compaginan gracias a su supervisor intereses individuales de cada uno de sus integrantes con el objetivo primordial del Departamento.

## CAPITULO III

### EL SUPERVISOR O JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS

#### 3.1. CARACTERISTICAS DESEABLES

El buen funcionamiento del departamento de Crédito y Cobranzas, requiere de métodos o sistemas adecuados para la realización de las actividades y responsabilidades a su cargo, para que el desarrollo y cumplimiento de las mismas se lleve a efecto dentro de un marco de organización razonable.

Uno de los principales factores que intervienen en los resultados, es el hecho de contar con personal calificado para cada uno de los puestos que se establezcan, dentro de la estructura del área de Crédito y Cobranzas, ya que de esto dependerá la correcta interpretación a las políticas crediticias ya establecidas o por establecer dentro de cada negocio o empresa.

Ahora bien para el responsable de una sección o departamento de Crédito y Cobranzas, llámese encargado, supervisor, jefe, gerente o director - cumpla con sus obligaciones y responsabilidades para conseguir resultados satisfactorios, es necesario que la fijación de objetivos sea clara, que las cargas de trabajo sean distribuidas adecuadamente entre el personal del departamento, que las responsabilidades y obligaciones sean acordes a la asignación de puestos, conforme a la capacidad y demás características de cada uno de los integrantes.

El deber fundamental de un supervisor, es saber dirigir a los subordinados para obtener de ellos mayor productividad y participación.

Los supervisores dedican la mayor parte de su tiempo a la tarea directa, mientras los que ocupan puestos con un nivel inferior prestan una actividad operativa intensa.

El ejecutivo de Crédito triunfante no llega al éxito sin adiestramiento, experiencia y trabajo, y solamente mediante vías éticas, la posición adquirida por métodos no éticos está siempre en peligro de venirse abajo.

El éxito en cualquier campo y en especial en la administración del crédito, requieren por parte del supervisor de crédito las siguientes características.

#### PERSONALIDAD

El hombre en sí debe ganarse el respeto de sus superiores y subordina--

dos en su propia compañía, de sus clientes, esto significa que el supervisor debe tener vivo y genuino interés en la gente y sus problemas, de be respetar a la gente y encontrar satisfacciones ayudándoles a ayudar-se a ellos mismos.

### JUICIO

Debe tener una mente analítica; estar capacitado para examinar al mismo tiempo muchas clases de información y verlas dentro de su adecuada in--terrelación, ser capaz de escoger entre lo superficial y lo sustancial, en asuntos tan diferentes como carácter personal y estabilidad financie--ra del negocio.

### TACTO

Un juicio comparativo de sentido común y cortesía, el supervisor debe - ser capaz de sentir la reacción de otros a sus propias manifestaciones, antes de que él las ejecute. En ningún terreno de la administración es, el tacto más imperativo que en el trabajo de crédito.

### ESPIRITU

El supervisor de crédito tendrá en abundancia todo lo que se llama espí--ritu, temple, empuje, determinación, tenacidad, ánimo, desde que se ini--cia un trabajo para que termine bien. Debe tener firmeza para decir - - "NO", cuando su integridad lo demanda, nada debe permitir que se agote, la lealtad a su compañía, a sus clientes y al objetivo que él se ha fi--jado.

Dentro de lo que el supervisor debe conocer tenemos la contabilidad lo, que permitirá analizar satisfactoriamente un estado financiero, como -- también cuando sea necesario, revisar los libros y asuntos financieros, de un cliente.

### ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

La organización de modernos negocios, los canales de autoridad y respon--sabilidad, la coordinación de los esfuerzos.

### DERECHO MERCANTIL

Debe conocer los elementos de las leyes de ventas, contratos e instru--mentos negociables, es indispensable también un conocimiento práctico - de las leyes de quiebra, suspensión de pagos y de otras leyes que rigen los derechos y obligaciones de deudores y acreedores.

### FINANZAS

Con el cambio de los tiempos, los negocios cambian, para entenderlos, -

será necesario conocer los principios de finanzas, como formas de organización de la empresa, acciones, bonos superavit y políticas de dividendos, seguros y reorganización.

### ECONOMIA

El supervisor debe entender totalmente los fundamentos de las transacciones bancarias, tarifas, actividades de la comisión de comercio y - - otros fenómenos económicos que afectan las condiciones de crédito locales e internacionales, como también comercio exterior, mercadotecnia, - psicología e impuestos.

### 3.2. RESPONSABILIDADES BASICAS

El supervisor de Crédito y Cobranzas, como cualquier otro de cualquier área, se encarga de distribuir las tareas entre las distintas personas, girar instrucciones, armonizar los esfuerzos y verificar que los programas de trabajo se desarrollen de la manera y tiempo previsto.

Las principales funciones de un Jefe son:

#### PROGRAMAR

Y es la primera función de un Jefe, por medio de esta decide lo que deberá hacer en el futuro las actividades que tendrá que desarrollar y -- los medios que necesitará para cumplirlas ¿A dónde llegar? es decir que fines o propósitos deben establecerse para la unidad o equipo?

¿Cómo llegar? con qué acciones o medios se puede llegar.

#### DIRIGIR

Es el efecto de lograr que otras personas desempeñen la tarea programada, dentro de las condiciones o necesidades operativas de cada empresa, cuando la persona subordinada ya conoce sus deberes y responsabilidades no necesita que el supervisor le repita continuamente, ya que debe ser suficiente verificar su validez en razón de los resultados obtenidos.

La capacidad del dirigente sobre el personal subordinado, se manifiesta cuando se pasa de la fase de dirección a la fase de acción.

Es necesario subrayar la importancia que tiene la participación del --- Supervisor o Jefe, para alcanzar una programación eficaz, por lo tanto, también es lógico que intervengan en la fase operativa para solucionar problemas y tomar decisiones de manera conjunta con su personal.

#### ORGANIZAR

Significa dar a la parte de un todo la organización necesaria para que pueda funcionar.

Es la distribución entre los miembros de cada unidad organizativa las labores necesarias para obtener los fines de la misma.

El término "Unidad Organizativa" se refiere a cada grupo de una o más personas que desempeñan una actividad bajo el control de un jefe.

La distribución de las obligaciones puede producirse en forma permanente o temporal, por lo tanto antes de ponerlas en práctica, el Jefe o supervisor debe examinarlas y considerar las necesidades específicas de su estructura organizativa y los efectos en pro y contra que se derivan de esta acción.

## MOTIVAR

La motivación es un recurso que nos ayuda a convencer a las personas para conseguir a través de ellas los objetivos que nosotros queremos alcanzar, pero siendo un tema tan complejo e importante se designó un punto especial donde se tocarán algunos conceptos elementales que les pueden servir de guía en las motivaciones a sus subordinados.

## CONTROLAR EL TRABAJO DE LOS SUBORDINADOS.

Comparar los resultados obtenidos con los previstos o esperados y corregir las causas de eventuales diferencias.

En la fase de programación se definen los objetivos y las acciones que deberán realizarse para obtenerlos, por lo tanto este hecho constituye la base sobre la cual deben valorarse los resultados.

Se habla del control de resultados, porque cuando una programación se hace con claridad, no será necesario controlar todas las etapas de la ejecución, sino que será suficiente valorar el resultado final de la misma, los medios que puede utilizar el supervisor para valorar los resultados son:

La acción directa, las relaciones orales y reportes o informes escritos, a través de los medios señalados, se determina que para ejercer la función de control, el Jefe deberá comparar los resultados con los objetivos, y que por las diferencias existentes entre unos y otros, implica para él la responsabilidad de adoptar las medidas correctivas necesarias.

Dentro de las responsabilidades directas o básicas que tiene el supervisor de Crédito y Cobranzas, son:

### LA AUTORIZACION DE NUEVOS CREDITOS

Que contempla análisis de la solicitud de crédito, órdenes de compra y pedidos, como también de clientes con líneas de crédito ya establecidas, políticas y sistemas de operación por cliente.

### DEPURACION DE CUENTAS O CARTERA

Con esto logran que las cuentas de clientes permanezcan limpias de saldos o diferencias que van resultando de la operación, se recomienda una revisión mensual programada, para conocer el origen y tomar medidas correctivas necesarias, ya que esto permite un manejo más adecuado de las cuentas y dinamiza la autorización y consulta sobre las mismas, también se facilita al cliente una mejor interpretación de sus estados de cuenta.

Será capaz también de un absoluto control de cuentas por cobrar, documentos en poder de agentes vendedores y/o cobradores, recibos de cobro, embarques, ventas exportación presupuesto, de cobranza normal y vencida, como también de los informes a la Gerencia de Tesorería o Dirección de Administración y Finanzas.

Dentro de los reportes que se entregan fundamentalmente son los siguientes:

- a). Movimiento mensual a la cartera
- b). Determinación de días cartera
- c). Presupuesto de cobranza para el siguiente período.

### 3.3. COMUNICACION DEPARTAMENTAL

La característica primordial de una organización, empresa, departamento, sección o jefe, es la de obtener resultados a través de otras personas, es evidente y fundamental saber comunicar de manera eficaz, ya sea en comunicaciones orales o escritas, ya que sólo así se logra la realización, ejecución y cumplimiento de las actividades

Según estos estudios efectuados por especialistas en la comunicación se calcula que el promedio del tiempo laborable de los jefes empleado en esta tarea es de un 60% lo cual es razonable lógico, si se toma en cuenta que la mayoría de los problemas y errores que resultan dentro de una organización se derivan y atribuyen a carencias de comunicación.

Es innecesario conocer exactamente la causa que origina la falta de comunicación y los obstáculos a sortear, para lograr establecer las corrientes adecuadas entre el transmisor y el receptor.

La comunicación se define como un proceso de dos vías mediante el cual se transmite una idea orden, sugestión, mensaje, etc., ya sea por una persona o por un grupo que se envía a otra persona o a otros grupos.

Para que se establezca la comunicación son necesarios los siguientes elementos:

- a). El transmisor que es la persona o grupo que envía el mensaje.
- b). El mensaje.
- c). El medio de transmisión
- d). El receptor persona o grupo al cual se destinó el mensaje.
- e). El intercambio, es decir la posibilidad de parte del receptor de interrogar al transmisor para obtener aclaraciones sobre el mensaje.

Este último punto se relaciona estrechamente con el proceso de dos vías, ya que de esta forma se determina, si la comunicación enviada fue comprendida por el receptor, dicho de otra manera el intercambio se produce cuando se recibe respuesta del interlocutor, porque solamente así se da cuenta si el mensaje fue comprendido o no.

La eficacia de la comunicación se obtiene cuando el transmisor y receptor atribuyen el mismo significado al mensaje producido.

Considerando la importancia que tiene la comunicación y la participación tan significativa dentro de la actividad del crédito y la cobranza, al establecer la relación con clientes, vendedores, Mercadotecnia, Comercialización, Almacenes, Contabilidad Proceso de Datos, Contraloría, Tesore-

ría, Finanzas, Presupuestos, Producción, Caja, Legal, etc. es necesario que nuestros mensajes sean comprensibles, adecuados, completos y oportunos. Cuidando los puntos señalados, se evitan situaciones confusas que perjudiquen o alteren la realización y ejecución de tareas, órdenes, intervenciones que se emitan para la solución de problemas, como son los requerimientos de cobranza, cambios de condiciones, descuentos, plazos, precios, investigaciones, correspondencia en general, etc., la elección que se haga sobre el medio de comunicación debe ser el más conveniente conforme a las necesidades de cada sección, departamento o empresa.

Si se toma en cuenta que muchos de los problemas de comunicación se derivan del abuso de la escritura o menoscabo de la palabra.

Ciertamente la comunicación oral permite una inmediata verificación de la comprensión del mensaje, que en cambio es imposible obtener utilizando las comunicaciones escritas, sin embargo en muchas empresas por políticas bien definidas se inclinan por el uso casi exclusivo de esta última.

### 3.4. MOTIVACION Y DESARROLLO

La tarea primordial de todo supervisor es la de mantener una organización que funcione con efectividad, para lograrlo debe ver que sus subordinados trabajen eficientemente y que produzcan resultados que sean beneficios para la organización, debido a que toda acción que comprende - un Gerente o Supervisor en una organización, estimula reacción en sus - empleados, no tiene ninguna elección respecto a motivarlos o no, sólo - en términos de la forma en que lo haga.

"Será efectiva su acción, de modo que el subordinado trabaje para beneficio de la organización o ineficaz, para detrimento de la organiza- -- ción".

La motivación puede ser positiva o negativa.

La positiva ofrece algo valioso o al persona como puede ser remuneraciones altas, alabanzas, la posibilidad de convertirse en un empleado permanente o un ascenso, todo esto a cambio de un desempeño aceptable.

La motivación negativa amenaza con el castigo, reprimendas, amenazas de ser despedido, amenazas de ser degradado, si el desempeño es inaceptable.

Cada tipo tiene su lugar en la organización dependiendo de la situación, sin embargo siempre se aconsejará la motivación positiva.

Los individuos actúan a causa de ciertas fuerzas motrices internas, representadas por la palabra, necesidades, deseos y temores.

El problema central de la motivación por lo que concierne al supervisor de un departamento de Crédito y Cobranzas, es como inducir a un grupo - de personas, teniendo cada una de ellas su propia personalidad y necesidades distintivas, a trabajar juntas hacia los objetivos de la organiza- ción, el supervisor tiene que convencer a los miembros de que para lograr sus propios objetivos, deben contribuir de manera positiva a los - de la organización.

Este enfoque es práctico y directo y parece evidente que se podría llevar a la práctica con facilidad, desafortunadamente, éste no es siempre el caso, su cumplimiento exitoso requiere de una profunda comprensión - de los procesos motivacionales, relacionar las necesidades individuales a los objetivos organizacionales, conocimiento de las necesidades de - las personas involucradas y habilidad en la aplicación de este conocimiento, un gran reto para el supervisor, por lo que deberá conocer las técnicas elementales y factores que pueden intervenir dentro de la motivación, ya que sólo así podrá aprovechar realmente la aplicación correcta de este importante recurso.

## CAPITULO IV

### PROCEDIMIENTOS, POLITICAS Y FLUJOGRAMAS DEPARTAMENTALES BASICO

En este capítulo hemos incluido una serie de procedimientos y políticas, los cuales creemos son los fundamentales para una buena operación del Departamento de Crédito y Cobranzas en la Industria Farmaceutica, dentro del desarrollo de estos se mencionan hipotéticamente número de almacén, las facturas, como también las notas de crédito en original y tres copias, además se hace mención de la utilización de la Línea Empresarial Banamex, que pudiera ser la equivalencia de Bancomer Sistema Micro.

El Departamento de Crédito y Cobranzas debe aprovechar los recursos que le ofrecen, para estar a la vanguardia en lo que a tecnología se refiere repercutiendo en su productividad.

Por todo lo anteriormente mencionado los procedimientos se sugieren como estandares y cualquiera es susceptible de adaptarse de acuerdo a las características específicas de cada empresa.

4.1

Nombre del Procedimiento, Obtención y Aplicación de Cobranzas.

OBJETIVO

Definir las actividades necesarias para la correcta aplicación de cobranza, considerando variables dependientes e independientes.

DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD
CREDITO Y COBRANZAS	- Recupera cobranza que por las diferentes presentaciones y medios existen.
CREDITO Y COBRANZAS	- Clasifica, determina el monto y relaciona en formato (Anexo 1), la cobranza tanto para la cuenta de cheques normal, como para la de movimientos de cartera, y envía a:
CAJA GENERAL	- Recibe cobranza, clasifica, elabora fichas de depósito en cuenta de cheques, para documentación foránea, local y anexa -- (ver anexo)
SERVICIOS GENERALES	- Recibe las fichas de depósito con su documentación correspondiente y presenta al
BANCO-EJECUTIVO DE CUENTA	- Quien las recibe, firmándolas para autorización en firme y devuelve a:
SERVICIOS GENERALES	- Que las presentará en el número de caja correspondiente.
BANCO- CAJA CORRESPONDIENTE	- Recibe fichas de depósito con su documentación, verifica el importe total de los mismos VS el importe en la ficha de depósito y si no es correcta la devuelve a:
SERVICIOS GENERALES	- Quien lo turnará a caja general para su corrección.

## DEPARTAMENTO

## ACTIVIDAD

- |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BANCO- CAJA CORRESPONDIENTE | - De lo contrario entregará una de las fichas selladas como comprobantes a:                                                                                                                                                                                              |
| SERVICIOS GENERALES         | - Recibe comprobante de depósito y turna a:                                                                                                                                                                                                                              |
| CAJA GENERAL                | - Recibe comprobante registra el importe en su posición de bancos y entrega a:                                                                                                                                                                                           |
| CREDITO Y COBRANZAS         | - Quien confrontará los totales de los comprobantes recibidos VS., el importe total de la relación, si es errónea procederá a su corrección e informará a:                                                                                                               |
| CAJA GENERAL                | - Que procederá al ajuste de su reporte.                                                                                                                                                                                                                                 |
| CREDITO Y COBRANZA          | - De lo contrario procede a asignar número de cliente y de zona, tomando como referencia la factura pagada con el comprobante.                                                                                                                                           |
| CREDITO Y COBRANZAS         | - Procede a clasificar en orden progresivo por zona y número de cliente separando la cobranza que por foráneo, plaza y gobierno existe.                                                                                                                                  |
| CREDITO Y COBRANZAS         | - Utilizando el auxiliar de clientes y el formato para afectación de cartera (Anexo), procede a llenar la columna de zona, importe original de la factura, número de cliente y de factura o nota de cargo pagada e importe real pagado por cada uno de los comprobantes. |
| CREDITO Y COBRANZAS         | - Marcará en el auxiliar de clientes con una paloma roja, la factura o nota de cargo pagada.                                                                                                                                                                             |
| CREDITO Y COBRANZAS         | - Verificará que el importe pagado coincida con el importe de la factura original.                                                                                                                                                                                       |

CREDITO Y COBRANZAS

- Si no coincide investigará si se refiere a un pronto pago, a una nota de crédito por devolución o a un pago parcial.

CREDITO Y COBRANZAS

- Si refiere a un pronto pago elaborará nota, aplicando únicamente el pago parcial efectuado, siempre y cuando exceda de más de 3,000 pesos.

CREDITO Y COBRANZAS

- De lo contrario utilizaría adicionalmente la columna, para prontos pagos, menores de 3,000 pesos clave 210.

CREDITO Y COBRANZAS

- Si se refiere a una devolución, aplica el importe parcial, verificando en el auxiliar de clientes el importe y número de nota de crédito.

CREDITO Y COBRANZAS

- En caso de no coincidir aplica únicamente el pago parcial, el importe real de la nota de crédito y solicita reintegración por la diferencia.

CREDITO Y COBRANZAS

- Si se refiere a un pago parcial, se aplicará y procederá a marcar el nuevo saldo manualmente en el auxiliar de clientes, solicitando a su vez el pago de la diferencia.

CREDITO Y COBRANZAS

- Si coincide el importe de la factura o nota de cargo pagada, procede a obtener sumas totales de las columnas número de cliente, número de documento, clave 220 y clave 210 y cuadra VS. fichas de depósito.

CREDITO Y COBRANZAS

- Procede a sacar dos copias del formato de afectación de cartera.

CREDITO Y COBRANZAS

- Entregará original y copia del formato de cobranza acompañado de las fichas de depósito a:

CONTABILIDAD

- Recibe documentación y procede a la afectación de la cuenta mayor con póliza de ingresos (copia --

del formato de afectación de car  
tera, acompañada de las fichas -  
de depósito).

CONTABILIDAD

- Entregará a Informática el origin  
al del formato de afectación de  
cartera a:

INFORMATICA

- Captura la información contenida  
en la documentación recibida.

INFORMATICA

- Envía validación a:

CREDITO Y COBRANZAS

- Procede a verificar

CREDITO Y COBRANZAS

- En caso contrario marca con rojo  
los errores y notifica a:

INFORMATICA

- Que procede a corrección e infor  
ma a:

CREDITO Y COBRANZAS

- Da su Vo.Bo. y archiva la valida  
ción correcta en consecutivo.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:

Obtención y aplicación de cobranza  
Línea Banamex.

DEPARTAMENTO

ACTIVIDAD

CREDITO Y COBRANZA

- Obtiene vía impresora la rela- -  
ción de pagos que componen el --  
saldo de los depósitos efectua--  
dos un día anterior.

CREDITO Y COBRANZAS

- Asigna número de zona y cliente,  
a la relación, en base a su refe  
rencia.

CREDITO Y COBRANZAS

- Determina el total de comisiones  
pagadas e informa a:

CAJA GENERAL

- Que procede al registro de las -  
comisiones.

CREDITO Y COBRANZAS

- Procede a la aplicación de cobran  
za conforme a procedimiento ante  
rior.

## Políticas Generales Línea Empresarial

1.- Suele haber ocasiones, en que en la relación de saldos, se omite la referencia, por lo cual procederemos a:

- a). Se busca en el catálogo de sucursales la población donde se efectuó el depósito, una vez obteniendo este dato se localizará la población en el auxiliar de clientes y se comparará la cantidad depositada, con el importe de alguna factura y si coincide se aplicará a ésta.
- b). En caso de no coincidir con ningún importe, se utilizará una cuenta que para éste efecto existe en cada una de las poblaciones, posteriormente con los recibos de cobro que acompañan de la ficha de depósito, se localizará el abono no identificado, y se procede a su reclasificación utilizando para tal efecto clave 194 y 294 respectivamente.

2.- Abonos duplicados: Se procede a afectar el cliente y factura con el primer abono.

Se le cambia al segundo abono la referencia y se procede a la aplicación al mismo cliente.

El banco nos notificará su corrección con un cargo posteriormente.

Crédito y Cobranzas lo eliminará con clave 194, registrando el total de la cobranza y separando el cargo de corrección.

Contabilidad procede a su ajuste aplicando el total de la cobranza, posteriormente el cargo a clientes por la corrección.

3.- Cheques devueltos: Crédito y Cobranzas identificará el cheque devuelto más sus intereses, aplica la cobranza total, eliminando el cargo por cheque devuelto y sus intereses.

Notifica a Contabilidad, quien registrará el cargo por separado, posteriormente, Crédito y Cobranzas, rescata el cheque devuelto y procede a la elaboración de su nota de cargo, y notifica a Contabilidad para el ajuste del cargo anterior y evitar su duplicidad.

## OBSERVACIONES

1.- Los diferentes medios por los que se recupera la cobranza son:

- a). Correo
- b). Línea Empresarial Banamex

- c). Giros Bancarios y Telegráficos
- d). Por conducto del VMS
- e). Gestor de Cobranza
- f). Ordenes de Pago

2.- La diferente presentación de documentos por cobranza son:

- a). Cheques foráneos
- b). Cheques de plaza
- c). Ordenes de pago, pagaderas en México, D. F.
- d). Ordenes de pago, pagaderas en el interior de la República.
- e). Efectivo
- f). Depósito por línea empresarial Banamex
- g). Giros telegráficos y bancarios

#### POLITICAS GENERALES

- 1.- Deberá utilizarse ficha foránea, para cheques foráneos y órdenes de pago pagaderas en el interior de la República.
- 2.- Deberá utilizarse fichas locales para cheques de plaza, órdenes de pago, pagaderas en México, D. F., efectivo y giros telegráficos y bancarios.
- 3.- Para la línea empresarial Banamex, Crédito y Cobranzas será el encargado de hacer el traspaso de los fondos concentrados en un día anterior, notificando a Caja General el importe de la cobranza y las comisiones (Ver procedimiento línea empresarial Banamex)
- 4.- Los depósitos de Laboratorios "XYX, S.A. DE C.V.", normalmente van en firme, por la disponibilidad inmediata que ofrece, por lo que Servicios Generales deberá presentar las fichas con documentación correspondiente, para su autorización al ejecutivo de cuenta, antes de presentar en el número de caja correspondiente.
- 5.- Crédito y Cobranzas será el responsable de relacionar la documentación que por cobranza exista, enviando a Caja General a más tardar a las 12:30 hrs., los cheques para depósito acompañada de la relación por otra parte anexará a una copia de la relación los comprobantes, que junto con las fichas de depósito selladas servirá, para la afectación de clientes.
- 6.- Crédito y Cobranzas será el encargado de archivar en los expedientes de clientes, los comprobantes de pago.
- 7.- Crédito y Cobranzas solicitará las diferencias y el pago de facturas vencidas, vía telegrama, teléfono y personalmente.
- 8.- Crédito y Cobranzas enviará a nuestros abogados las facturas vencidas con más de 5 meses.

- 9.- La cobranza aplicada deberá enviarse para su captura a más tardar a las 10:00 hrs. del día siguiente.
- 10.- Crédito y Cobranzas será el responsable de modificar las referencias cuando se requiera, para la perfecta aplicación de la cobranza.
- 11.- Caja General deberá pasar depósitos elaborados a Servicios Generales, a más tardar a las 13:00 horas.
- 12.- Servicios Generales, será responsable de los depósitos diarios.

## POLITICAS VIGENTES PARA DESCUENTOS

1.- Los porcentajes de descuento máximo autorizado por Laboratorios "XYZ", S.A. de C.V., son:

Mayoristas y distribuidores	De 0 a 22:00 %
Dependencias de Gobierno	De 0 a 17.05 %
Sanatorios	De 0 a 15.50 %
Médicos de Botiquín	De 0 a 15.50 %
Farmacias	De 0 a 13:50 %

DEPENDENCIAS DE GOBIERNO

Precios especiales

Es responsabilidad del Departamento de Crédito y Cobranzas vigilar que -- los clientes no se tomen un % mayor al establecido.

En caso de existir una condición o modificación de descuento o plazo especial, sólo podrá ser autorizado por la Dirección Comercial o Gerencia de Ventas, con Vo.Bo. de la Dirección General estos deberán ser comunicados al Departamento de Crédito y cobranzas por escrito.

Es responsabilidad del Departamento de Crédito y Cobranzas vigilar que -- los clientes no se tomen plazos mayores a los convenidos.

## POLITICAS VIGENTES PARA ESTADOS DE CUENTA

- 1.- Será responsabilidad de Crédito y Cobranzas la depuración de los esta  
dos de cuenta.
- 2.- El Departamento de Administración de Ventas, es responsable del envío de los estados de cuenta, a los visitadores y Jefes de Grupo en el in  
terior de la República.
- 3.- La emisión de los estados de cuenta, deberá ser a más tardar a los 3 días después del cierre de movimientos, por el Departamento de Infor-  
mática.

## POLITICAS VIGENTES PARA CHEQUES DEVUELTOS

- 1.- Crédito y Cobranzas elaborará la nota de cargo a todos los clientes - cargando lo siguiente:
  - a). Importe del cheque
  - b). 20% cargos
  - c). 15% I.V.A. sobre cargos
  - d). Comisión bancaria
  
- 2.- La recuperación del monto total de la nota de cargo, en efectivo o -- cheque certificado, será responsabilidad del Departamento de Ventas.
  
- 3.- Crédito y Cobranzas vigilará el comportamiento de los clientes con -- cheque devuelto y será motivo de cancelación de crédito, previo acuerdo con el Departamento de Ventas.
  
- 4.- Clientes con más de dos cheques devueltos serán motivo de cancelación definitiva de crédito.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:

Facturación

OBJETIVO: Determinar el flujo correcto de actividades, para la toma de pedidos y emisión de facturas.

DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD
CREDITO Y COBRANZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe pedido, procede a transcribirlo en los formatos con nombre, domicilio y población.</li> <li style="margin-left: 2em;">Anota número de cliente correspondiente, fecha, transporte por el cual se enviará y número de pedido en caso de mayoristas.</li> <li>* Los diferentes medios por los que se reciben pedidos son:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teléfono, Telex, Correo y visitantes.</li> </ul> </li> <li>* Crédito y Cobranzas verificará las ofertas solicitadas en el pedido, contra las vigentes en el mes.</li> </ul>
CREDITO Y COBRANZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifica el no adeudo del cliente</li> <li>* En caso de clientes con saldo vigente detiene pedido, relaciona e informa a:</li> </ul>
VENTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informa al visitador correspondiente la situación de su pedido.</li> </ul>
CREDITO Y COBRANZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En caso de no adeudo, y en clientes mayoristas anotará número de pedido en su consecutivo de control.</li> </ul>
CREDITO Y COBRANZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determina cifra control de suma de códigos y cantidad de productos solicitados.</li> </ul>

CREDITO Y COBRANZAS

- Asigna número de folio a los pedidos considerando cinco dígitos los dos primeros corresponden al mes y los tres restantes al número consecutivo de los pedidos del mes, relaciona y envía a:

INFORMATICA

- Recibe pedidos y captura, emite validación, entrega a Crédito y Cobranzas.

CREDITO Y COBRANZAS

- Recibe validación y la revisa, avisa a Informática, si existen correcciones o da Vo.Bo. a la validación.

INFORMATICA

- Elabora correcciones si existen, emiten validación de éstas y envía a Crédito y Cobranzas, en caso contrario inicia proceso de facturación.

Emite situación de pedidos VS. surtido.

Verifica si existe faltante y da aviso a Planeación, si no hay faltante continúa el proceso.

PLANEACION

- Recibe aviso y decide:
  - a). Si se factura con faltante o se elabora vale.
  - b). Avisa a Informática, para que se facture con faltante.
  - c). Avisa a Almacén para que se elabore vale.

INFORMATICA

- Recibe aviso de facturar con faltante y continúa en proceso (da prioridad de surtido a gobierno).

ALMACEN

- Recibe aviso y elabora vale, entrega vale a Informática.

INFORMATICA

- Recibe vale y captura, emite validación de vale y entrega a Almacén.

ALMACEN

INFORMATICA

CREDITO Y COBRANZAS

ALMACEN

CLIENTE LOCAL

- Recibe validación del vale.

- Emite facturas, reportes y entrega a Crédito y Cobranzas.

Entrega reporte de presurtido al Almacén.

- Recibe facturas y reportes.

Envía facturas correspondientes a almacén.

a). Copia kardex ( Rosa )

b). Copia embarque (azúl)

c). Copia cliente (verde)

d). Original (blanca) a excepción de clientes mayoristas de plaza.

- Recibe facturas y archiva la copia kardex (rosa), en expediente consecutivo.

Recibe reporte de presurtido, hace surtido de los productos (surtidor) en base al reporte.

NOTA: En el caso de los vales -- por faltante, las facturas que -- no puedan ser surtidas de inmediato por falta de producto, que darán un máximo de 3 días hábiles en el Almacén en espera de -- ser surtidas completamente; pasado este lapso se procederá a realisar notas de crédito de los -- productos faltantes.

\* Verifica surtido Vs. pedido y -- factura (revisor).

\* Empaca productos revisando nueva mente Vs., factura (Empacador).

\* Envía producto con factura anexa copia embarque, copia cliente y original a excepción de mayoristas de plaza.

- Recibe producto y facturas, sella de recibido copias de embar-

TRANSPORTADORA

que y entrega.

- Recibe producto y facturas, elabora talón de embarque en base a la etiqueta y entrega copia del mismo.
- \* Envía producto con factura anexa (copia embarque, copia cliente y original).

CLIENTE FORANEO

- Recibe producto y facturas

ALMACEN

- Recibe copias de embarque selladas o talón de embarque.

Elabora relación de los documentos recibidos (original y dos copias) envía copia a Gastos de Contabilidad y a Crédito y Cobranzas.

Envía documentos (facturas selladas y talones de embarque a Crédito y Cobranzas.

CREDITO Y COBRANZAS

- Recibe documentos y copia de la relación.

Envía facturas selladas a revisión para su cobro.

Anexa el talón de embarque al pedido y a la copia de cliente de la factura (blanca).

(En cliente gobierno lo anexa a la remisión).

PROCEDIMIENTO DE FACTURACION. INSTITUCION DE SALUD PARA  
TRABAJADORES DE LA INICIATIVA PRIVADA

DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD
INSTITUCION	- Entrega pedido programado a Ventas.
VENTAS	- Recibe pedido programado y saca copias.  Envía copia a Almacén y Planeación; el original a Crédito y Cobranzas.
PLANEACION	- Recibe copia de pedido programado y determina en función de fechas cuando se remitirá. Envía orden para remisión a Almacén.
ALMACEN	- Recibe copia de pedido programado, recibe orden para remisión y anota en copia de pedido lo que se remitirá.  Enviará orden para remisión a Informática.
INFORMATICA	- Recibe órdenes para remisión y captura.  Imprime remisiones (2 originales y 10 copias).  Entrega remisiones a Almacén.
ALMACEN	- Recibe remisiones, envía producto y remisiones (un original y nueve copias), a las delegaciones.
INSTITUCION	- Recibe productos y remisiones, sellan de recibido la remisión original y entregan.
ALMACEN	- Recibe remisiones selladas (alta), de los clientes locales.

- Envía remisiones a Crédito y Cobranzas.
- VENTAS ( REPRESENTANTE )
- Recibe remisiones selladas (alta), de los clientes foráneos.
- Envía remisiones a Crédito y Cobranzas.
- CREDITO Y COBRANZAS
- Recibe original de pedido programado, recibe las altas y saca copias.
- Envía copia a Informática, para facturar, y a la Dependencia para el último sello.
- Archiva otra copia.
- INFORMATICA
- Recibe alta y procesa facturación entrega facturas a Crédito y Cobranzas.
- INSTITUCION
- Recibe alta y aplica último sello entrega en 2 ó 3 días.
- CREDITO Y COBRANZAS
- Recibe facturas y las altas, elabora orden de nota de crédito -- por 2% de bonificación y envía a Informática.
- INFORMATICA
- Recibe orden de notas de crédito, elabora nota de crédito y entrega a Crédito y Cobranzas.
- CREDITO Y COBRANZAS
- Recibe nota de crédito, envía -- facturas originales (blanca), el alta y la nota de crédito a revisión para su cobro.

PROCEDIMIENTO DE FACTURACION. INSTITUCION DE SALUD PARA  
TRABAJADORES DEL ESTADO

DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD
INSTITUCION	- Entrega pedido programado a Ventas.
VENTAS	- Recibe pedido programado y saca copias.  Envía copia a Almacén, el original a Crédito y Cobranzas.
ALMACEN	- Recibe copia de pedido programado, elabora remisión (original y 11 copias), en función del pedido programado.  Entrega copia (fotostática), de la remisión a Crédito y Cobranzas.  Envía producto y remisiones (original y 11 copias) al Almacén -- General de la Institución.
INSTITUCION (2)	- Reciben productos y remisiones, sellan de recibido la remisión - (copia blanca) y entregan.
ALMACEN (2)	- Recibe copia (blanca), de remisión sellada.  De 2 a 3 días envía copia blanca para que sea entregada el original.
INSTITUCION (2)	- Recibe copia (blanca) de remisión.
INSTITUCION (2)	- Entrega remisión original con el último sello (alta), y copia amarilla.

- ALMACEN (2)
- Recibe remisión original (alta), y copia amarilla
- Envía remisión original y copia amarilla a Crédito y Cobranzas.
- CREDITO Y COBRANZAS (1)
- Recibe copia de remisión y envía a Informática, para su facturación.
- INFORMATICA (1)
- Recibe copia de remisión y procesa facturación.
- Entrega facturas a Crédito y Cobranzas.
- CREDITO Y COBRANZAS ( 1)
- Recibe facturas y envía copias - correspondiente a Almacén (copia embarque azul, y copia cliente - verde).
- \* Actividad 1 y 2 son realizadas - en paralelo.
- CREDITO Y COBRANZAS
- Recibe alta y copia amarilla.
- Elabora orden de nota de crédito por el 1% de bonificación y envía a Informática.
- INFORMATICA
- Recibe orden de nota de crédito elabora nota de crédito y entrega a Crédito y Cobranzas.
- CREDITO Y COBRANZAS
- Recibe notas de crédito, envía documentos a revisión para su cobro.
- a). Original pedido y 5 copias. (en el primer surtido se envía el original del pedido, en los siguientes se entrega copia).
  - b). Original alta y 4 copias
  - c). Original nota de crédito y 4 copias.
  - d). Original factura y 4 copias.

ALMACEN

- Recibe copias de facturas, copia de embarque para archivo, y copia de cliente para Almacén de producto terminado.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Devoluciones, Sector Privado y Público.

OBJETIVO: Determinar el flujo correcto de actividades, para la emisión de NOTAS DE CREDITO.

DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD
DEVOLUCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe la mercancía, verificando la contra talón de embarque, procede a abrir la (s) caja (s) que contienen la mercancía, para conciliarla contra factura o documento anexo por el cliente.</li> <li>* Control de calidad será el responsable, de analizar los productos, poner sello de aprobado o rechazado.</li> <li>* Devoluciones en base al resultado de Control de Calidad, será el encargado del destino final de la mercancía y número de Almacén correspondiente (ver manual de movimientos de Almacén).</li> </ul>
DEVOLUCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elabora el aviso de devolución, (Anexo 1), original y cuatro copias, autoriza y envía a:</li> </ul>
MESA DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe aviso de devolución, lo folia y envía, el original a Crédito y Cobranzas.</li> <li>1a. copia (amarilla) a tráfico 4a. copia (rosa) a Devoluciones 2a. y 3a. copia (azul y verde), respectivamente a su archivo.</li> <li>* El horario vigente, para pasar a Crédito y Cobranzas las devoluciones, será de 14:00 a 16:00 horas.</li> </ul>
CREDITO Y COBRANZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe original de devolución y verifica.               <ul style="list-style-type: none"> <li>a). Motivo de la devolución</li> <li>b). Número de piezas</li> </ul> </li> </ul>

- c). Fecha de la devolución
- d). Nombre, denominación o razón social.
- e). Número de factura donde procede la devolución, si existiera

CREDITO Y COBRANZAS

- Asigna al vale de devolución

- a). Número de cliente
- b). Precio
- c). Descuento, las relaciona, saca cifra control y envía a:

\* El horario vigente para pasar a Informática las devoluciones relacionadas, será de 7:00 a 7:30 - hrs.

INFORMATICA

- Captura, emite validación y envía a:

CREDITO Y COBRANZAS

- Revisa y da Vo. Bo., procede a notificar a:

INFORMATICA

- Emite notas de crédito en original y tres copias (Anexo 2).

CREDITO Y COBRANZAS

- a). Envía original al cliente o a su Representante.
- b). Envía copia venta a Comercialización.
- c). Copia cliente se archiva en el expediente.
- d). Copia fiscal para el consecutivo.

## PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIONES SECTOR GOBIERNO

DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD
DEVOLUCIONES	- Recibe la mercancía verificándola contra el talón de embarque.
DEVOLUCIONES	- Procede a abrir la (s) caja (s) - que contienen la mercancía, para conciliarla contra factura o documento.
DEVOLUCIONES	- Elabora aviso de devolución ver - (Anexo 1), en original y cuatro - copias, autoriza de aviso a <u>Crédito</u> y Cobranzas y envía a:
MESA DE CONTROL	- Recibe aviso de devolución y lo - folea, envía original a Crédito y Cobranzas.  1a. copia (amarilla) Tráfico 4a. copia (rosa) a Devoluciones 2a. y 3a. copia (azul y verde) -- respectivamente a su archivo.
CREDITO Y COBRANZAS	- Recibe original de devolución verificando.  a). Motivo de la devolución  b). Número de piezas  c). Fecha de devolución  d). Número y año de concurso  e). Delegación.  f). Número de entrega  g). Número de factura de donde -- procede la devolución si - - existiera.

DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD
CREDITO Y COBRANZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asigna al vale de devolución,</li> <li>h). Número de cliente</li> <li>i). Precio</li> <li>Relaciona saca cifra control y envía a:</li> </ul>
INFORMATICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Captura y emite validación y la - envía a:</li> </ul>
CREDITO Y COBRANZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisa y da Vo. Bo., procede a <u>no</u> tificar a:</li> </ul>
INFORMATICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emite notas de crédito en original y tres copias y entrega a: (Anexo 2)</li> </ul>
CREDITO Y COBRANZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Archiva original, hasta recibir - el oficio de devolución, por parte del cliente.</li> <li>* Envía copia ventas a <u>Comerciali</u> zación.</li> <li>* Copia clientes se archiva en el expediente.</li> <li>* Copia fiscal, para el consecuti vo.</li> </ul>
CREDITO Y COBRANZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe oficio de devolución, saca copia del oficio y anexa la nota de crédito respectiva y envía.</li> </ul>

NOTA: Para remisiones no facturadas, consultar el procedimiento correspondiente.

POLITICAS DE DEVOLUCIÓN PRIVADO - GOBIERNO

- 1o. La autorización de las devoluciones, correrá a cargo del Visitador Médico, en los casos en que el Jefe de Grupo no radique en su zona.

El Jefe de Grupo será el encargado de autorizar las devoluciones de la zona donde radica.

La Dirección de Comercialización, Gerencia de Ventas y Crédito y Cobranzas, podrán autorizar también devoluciones.

- 2o. Se recibirán sin autorización previa, las devoluciones que provengan de nuestros clientes directos (mayoristas) con flete pagado remitidos a:

LABORATORIOS "XYZ", S.A. de C.V.

- 3o. Se acreditarán solamente los productos que cumplan con los requisitos señalados a continuación:

- a). Por mala presentación originada por la Empresa
- b). Mala presentación originada por la compañía transportadora, - - siempre y cuando se haya hecho reclamación oportuna a ésta última.
- c). De producto descontinuado, siempre que no haya pasado más de un año desde el aviso correspondiente.
- d). En los productos con fecha de caducidad vencida se aceptará su devolución hasta 90 días después de su vencimiento.
- e). Que los productos hayan modificado su estructura original o sus propiedades farmacológicas.

- 4o. No se acreditarán los productos en los siguientes casos:

- a). Cuando los envases hayan sido abierto, dañados, marcados o etiquetados por el cliente.
- b). Cuando los envases no contengan las unidades señaladas en el envase secundario.
- c). Cuando los productos no hayan sido adquiridos directamente a esta empresa.
- d). En productos descontinuados posteriores a un año en que ocurrió.

Los Visitadores Médicos, no están autorizados a recibir mercancía en devolución.

LABORATORIOS "XYZ", S.A. de C.V., se reserva el derecho de acreditar sólo los productos que cumplan con todos y cada uno de los requisitos arriba mencionados, procediendo a destruir lo enviado que no cumpla con éstos, sin responsabilidad alguna por parte de la Empresa.

La nota de crédito correspondiente, será enviada al interesado en un plazo no mayor de 10 días a la fecha de recibida la devolución en nuestros almacenes.

Nuestros clientes no podrán acreditar las devoluciones antes de tener -- en su poder la nota de crédito enviada por la Empresa.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Cobro del precio retroactivo al Sector Público. Institución de Asistencia Social.

OBJETIVO: Determinar las actividades necesarias para el eficiente manejo y cobro del retroactivo al Sector Salud.

DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD
INSTITUCION	- Entrega modificación al pedido -- original por incremento de precio a:
VENTAS DE GOBIERNO	- Recibe modificación y envía original a Crédito y Cobranzas, una copia al Almacén.
CREDITO Y COBRANZAS	- Recibe modificación, determina el importe por incremento al precio.  * En pedidos totalmente entregados si el retroactivo es inferior a los gastos de operación que se utilizarán para su recuperación, archivará la modificación del pedido.  * En pedidos parcialmente entregados solicitará al Almacén la inclusión de este nuevo precio a las remisiones a elaborar por los envíos pendientes, tramitando simultáneamente el endoso de la fianza original que garantiza el pedido por el incremento de precio.
CREDITO Y COBRANZAS	- En pedidos parcial o totalmente entregados si el retroactivo es superior a los gastos de operación aunque existiera sanción por entrega extemporánea, solicitará endoso de fianza por incremento al precio a:

AFIANZADORA

- Tramita endoso y envía a:

CREDITO Y COBRANZAS

- Recibe y solicita la emisión de remisiones sin afectar inventarios a:

\* En pedidos parcialmente entregados la emisión será únicamente por las entregas ya realizadas, en las pendientes la remisión se deberá elaborar por el nuevo precio.

\* En pedidos totalmente entregados la emisión será por el total de las entregas que componen el pedido.

ALMACEN

- Elabora remisiones original y quince copias y envía a:

CREDITO Y COBRANZAS

- Recibe documentación da Vo. Bo., solicita factura a:

INFORMATICA

- Emite factura y entrega a:

CREDITO Y COBRANZAS

- Recibe factura, anexa remisión original y copias, copia del pedido como de sus modificaciones, copia alta complementaria, relaciona y envía a:

INSTITUCION

- Recibe documentación da Vo. Bo., y procede a poner sello complementario en remisión, alta y entrega factura y remisión original a:

CREDITO Y COBRANZAS

- Recibe documentación, elabora el paquete conteniendo:

- a). Factura original y 3 copias
- b). Alta complementaria y 3 copias
- c). Alta normal y 3 copias

d). Copia pedido original y sus -  
modificaciones en 3 tantos, -  
relaciona y envía a:

INSTITUCION

- Recibe documentación, elabora un\_  
contrarrecibo y envía a:

CREDITO Y COBRANZAS

- Recibe contrarrecibo y lo progra-  
ma para su cobro.

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:** Cobro del precio retroactivo al Sector Público. Institución de Salud para Trabajadores de la Iniciativa Privada.

**OBJETIVO:** Determinar las actividades necesarias para el eficiente manejo y cobro del retroactivo de la Institución de Salud para Trabajadores de la Iniciativa Privada.

DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD
INSTITUCION	- Entrega modificación al pedido -- original por incremento de precio a:
VENTAS DE GOBIERNO	- Recibe modificación y envía original a Crédito y Cobranzas, una -- copia al Almacén.
CREDITO Y COBRANZAS	- Recibe modificación, determina el importe por incremento al precio,  * En pedidos totalmente entregados -- si el retroactivo es inferior a -- los gastos de operación que se <u>uti</u> lizarán para su recuperación, ar--chivará la modificación del pedi--do.  * En pedidos parcialmente entrega--dos solicitará al Almacén la in--clusión de este nuevo precio a -- las remisiones a elaborar por los envíos pendientes, tramitando si--multáneamente el endoso de la fian--za original que garantiza el pedi--do por el incremento al precio.
CREDITO Y COBRANZAS	- En pedidos parcial o totalmente -- entregados si el retroactivo es -- superior a los gastos de opera--ción aunque existiera sanción por entrega extemporánea, solicitará endoso de fianza por incremento -- al precio a:

AFIANZADORA

- Tramita endoso y envía a:

CREDITO Y COBRANZAS

- Recibe y solicita la emisión de remisiones sin afectar inventarios a:

\* En pedidos parcialmente entregados la emisión será únicamente por las entregas ya realizadas, en las pendientes, la remisión se deberá elaborar por el nuevo precio.

\* En pedidos totalmente entregados la emisión será por el total de las entregas que componen el pedido.

ALMACEN

- Este departamento requerirá a su vez la emisión de remisiones en base a su copia de la modificación.

INFORMATICA

- Emite remisiones en original y nueve tantos, envía a:

ALMACEN

- Recibe remisiones y procede a verificar número de piezas, clave, lugar de entrega, precio unitario y total, en caso de error en datos. regresa a:

INFORMATICA

- Elabora corrección y regresa a:

ALMACEN

- Verifica corrección da Vo. Bo. y envía a:

CREDITO Y COBRANZAS

- Recibe remisiones, procede a una segunda verificación y da Vo. Bo.

CREDITO Y COBRANZAS

- Envía remisión original con copias acompañándola de copia pedido original.

\* Copia de todas las modificaciones al pedido original, incluyendo la del incremento de precio, copia de la remisión en donde fue enviada la mercancía originalmente (alta), a las diferentes regionales. IMSS.

INSTITUCION

- Recibe y verifica documentación poniendo el sello de alta complementaria por incremento de precio a la remisión y envía remisión original a:

CREDITO Y COBRANZAS

- Recibe alta y solicita la factura correspondiente, enviando simultáneamente el alta con copia del alta original a:

INSTITUCION

- Recibe alta complementaria con copia alta original sellando la complementaria y entrega a:

CREDITO Y COBRANZAS

- Recibe factura y alta complementaria, verificando que la entrega no haya ocasionado sanción por extemporaneidad, en caso de existir determina ésta multiplicando el importe total con IVA por .5% diario por los días incurridos y solicita nota de crédito respectiva, así como también nota de crédito por el 2% de bonificación.

INFORMATICA

- Emite notas de crédito y envía a:

CREDITO Y COBRANZAS

- Recibe notas de crédito, anexa factura original, alta complementaria, copia de pedido y copia de modificación al pedido, relaciona y envía a:

INSTITUCION

- Recibe documentación, elabora contrarrecibo y entrega a:

CREDITO Y COBRANZAS

- Recibe contrarrecibo y lo programa para su cobro.

\* Copia de todas las modificaciones al pedido original, incluyendo la del incremento de precio, copia de la remisión en donde fue enviada la mercancía originalmente (alta), a las diferentes regionales.

INSTITUCION

- Recibe y verifica documentación poniendo el sello de alta complementaria por incremento de precio a la remisión y envía remisión original a:

CREDITO Y COBRANZAS

- Recibe alta y solicita la factura correspondiente, enviando simultáneamente el alta con copia de alta original a:

INSTITUCION

- Recibe alta complementaria con copia alta original sellando la complementaria y entrega a:

CREDITO Y COBRANZAS

- Recibe factura y alta complementaria, verificando que la entrega no haya ocasionado sanción por extemporaneidad, en caso de existir determina ésta multiplicando el importe total con IVA por 5% diario por los días incurridos y solicita nota de crédito respectiva, así como también nota de crédito por el 2% de bonificación.

INFORMATICA

- Emite notas de crédito y envía a:

CREDITO Y COBRANZAS

- Recibe notas de crédito, anexa factura original, alta complementaria, copia de pedido y copia de modificación al pedido, relaciona y envía a:

INSTITUCION

- Recibe documentación, elabora con trarrecibo y entrega a:

CREDITO Y COBRANZAS

- Recibe contrarrecibo y lo programa para su cobro.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Cobro del precio retroactivo al Sector Público. Institución de Salud para Trabajadores -- del Estado.

OBJETIVO: Determinar las actividades necesarias para el eficiente manejo y cobro del retroactivo a la Institución de Salud para Trabajadores del Estado.

DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD
INSTITUCION	- Entrega modificación al pedido -- original por incremento de precio a:
VENTAS GOBIERNO	- Recibe modificación y envía original a Crédito y Cobranzas una copia al Almacén.
CREDITO Y COBRANZAS	- Recibe modificación, determina el importe por incremento al precio. * En pedidos totalmente entregados, si el retroactivo es inferior a los gastos de operación que se -- utilizarán para su recuperación, archiva la modificación al pedido. * En pedidos parcialmente entregados solicitará al Almacén la inclusión de este nuevo precio a las -- remisiones a elaborar por los envíos pendientes, tramitando simultáneamente el endoso de la fianza original que garantiza el pedido -- por el incremento al precio.
CREDITO Y COBRANZAS	- En pedidos parcial o totalmente -- entregados, si el retroactivo es superior a los gastos de operación aunque existiera sanción por entrega extemporánea, solicitará -- endoso de fianza por incremento -- al precio a:

AFIANZADORA

- Tramita endoso y envía a:

CREDITO Y COBRANZAS

- Recibe y solicita la emisión de remisiones sin afectar inventarios a:

\* En pedidos parcialmente entregados la emisión será únicamente por las entregas ya realizadas, en las pendientes, la remisión se deberá elaborar por el nuevo precio.

\* En pedidos totalmente entregados - la emisión será por el total de las entregas que componen el pedido.

ALMACEN

Procede a la elaboración de remisiones originales y nueve copias y entrega a:

CREDITO Y COBRANZAS

Verifica da Vo. Bo. anexa copia alta original, copia pedido y su modificación, poniéndole a la remisión original una leyenda que dice: - -- "NO OPERA PIEZAS, es un complemento que se hizo de alta original X de fecha X", relaciona y envía a:

INSTITUCION

- Recibe documentación pone sello - en remisión original y una copia entrega en diez días a:

CREDITO Y COBRANZAS

- Recibe alta complementaria y copia solicita, factura correspondiente y nota de crédito por 1% de bonificación flete a:

INFORMATICA

- Elabora factura y nota de crédito entrega a:

CREDITO Y COBRANZAS

- Recibe factura y nota de crédito - anexa copia pedido y sus modificaciones, alta original relaciona y envía a:

INSTITUCION

- Recibe documentación, elabora contrarrecibo y entrega a:

CREDITO Y COBRANZAS

- Recibe contrarrecibo y lo programa para su cobro.

4.5

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Remisiones no facturadas

DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD
VENTAS GOBIERNO	- Solicita fianza por cada pedido a
CREDITO Y COBRANZAS	- Tramita fianza con:
AFIANZADORA	- Elabora fianza y entrega a:
CREDITO Y COBRANZAS	- Recibe fianza y entrega a:
VENTAS GOBIERNO	- Recibe fianza y entrega a:
SECTOR PUBLICO	- Recibe fianza, elabora pedido y - entrega a:
VENTAS GOBIERNO	- Recibe pedido y entrega a) Original a Crédito y Cobranzas b) Copia del pedido a Planeación c) Copia del pedido a Almacén
PLANEACION	- Recibe copia con entregas programadas, presupuesta los requerimientos en materia prima y materiales, como el proceso productivo para el cumplimiento del pedido en base a la clave otorgada.
ALMACEN (9)	- Recibe copia con entregas programadas y en base al calendario y a la disponibilidad del producto, - solicita la emisión de la remisión por la entrega a:
INFORMATICA (10)	- Emite remisión en original y nueve copias envía a:

- \* El almacén de producto terminado, para medicamentos presentación público será el número 6 para efectos de este procedimiento.
  - \* Al momento de emitir la remisión - el efecto será un cambio de Almacenes. Del Almacén número 6 al almacén de remisiones no facturadas.
- ALMACEN (11)
- Recibe remisión en original y nueve copias checa, si existiera - - error envía a:
- INFORMATICA
- Elabora corrección y envía a:
- ALMACEN (1)
- Recibe da Vo. Bo., empaqa mercancía y envía a:
- INSTITUCION
- Recibe mercancía, es analizada por Control de Calidad.
  - \* En caso de rechazo total, regresa mercancía a:
- ALMACEN
- Recibe mercancía, utiliza formato especial para movimientos de remisiones no facturadas (Anexo 1).
  - \* Pondrá el total de piezas rechazadas en columnas de cancelación, -- indicando número de remisión, en - columna para tal efecto, envía formato y solicita autorización de:
- CREDITO Y COBRANZAS
- Autoriza formato y entrega a:
- ALMACEN
- Recibe formato autorizado y envía para su captura a:
- INFORMATICA
- Recibe formato, captura y envía a:

\* El almacén de producto terminado, para medicamentos presentación público será el número 6 para efectos de este procedimiento.

\* Al momento de emitir la remisión - el efecto será un cambio de Almacenes. Del Almacén número 6 al almacén de remisiones no facturadas.

ALMACEN (11)

- Recibe remisión en original y nueve copias checa, si existiera - error envía a:

INFORMATICA

- Elabora corrección y envía a:

ALMACEN (2)

- Recibe da Vo. Bo., empaqa mercancía y envía a:

INSTITUCION

- Recibe mercancía, es analizada por Control de Calidad.

\* En caso de rechazo total, regresa mercancía a:

ALMACEN

- Recibe mercancía, utiliza formato especial para movimientos de remisiones no facturadas (Anexo 1).

\* Pondrá el total de piezas rechazadas en columnas de cancelación, - indicando número de remisión, en columna para tal efecto, envía formato y solicita autorización - de:

CREDITO Y COBRANZAS

- Autoriza formato y entrega a:

ALMACEN

- Recibe formato autorizado y envía para su captura a:

INFORMATICA

- Recibe formato, captura y envía a:

\* Al momento de captura el efecto - que se produce es, una entrada al Almacén 6 con salida del Almacén 16.

ALMACEN

- Recibe formato y validación, archiva, prepara envío de reposición en base a disponibilidad, utilizando nueva remisión y siguiendo los pasos 9, 10, 11 y 12.

INSTITUCION

- En caso de rechazo parcial regresa mercancía a:

ALMACEN

- Recibe mercancía, utiliza formato especial para movimientos de remisiones no facturadas (Anexo 1).

Pondrá el total de piezas del rechazo parcial, en columna de rechazo, indicando número de remisión en columna para tal efecto.

Envía formato y solicita autorización de:

CREDITO Y COBRANZAS

- Autoriza formato y entrega a:

ALMACEN

- Recibe formato autorizado y envía para su captura a:

INFORMATICA

- Recibe formato, captura y envía a:

\* Al momento de captura el efecto - que se produce, es una entrada al Almacén 6 con salida de Almacén 16.

ALMACEN

- Recibe formato y validación, archiva, prepara y envía partida complemento en base a disponibilidad, llenando el (Anexo 1), en la columna partida complemento, anotará las piezas a enviar.

\* En columna número de remisión - - pondrá el mismo número que se utilizó para el envío original.

**INSTITUCION**

- Recibe mercancía, es analizada y aprobada por Control de Calidad, sella y envía original de remisión a:

**CREDITO Y COBRANZAS**

- Recibe remisión y procede a facturar (ver procedimiento de facturación).

\* El efecto que se produce al momento de facturar la remisión es una salida del Almacén 16.

\* En pedidos directos fuera de programa se remisiona y factura simultáneamente.

\* En columna número de remisión - -  
pondrá el mismo número que se uti-  
lizó para el envío original.

INSTITUCION

- Recibe mercancía, es analizada y\_  
aprobada por Control de Calidad, \_  
sella y envía original de remi- -  
sión a:

CREDITO Y COBRANZAS

- Recibe remisión y procede a fac-  
turar (ver procedimiento de fac-  
turación).

\* El efecto que se produce al momen-  
to de facturar la remisión es una  
salida del Almacén 16.

\* En pedidos directos fuera de pro-  
grama se remisiona y factura si-  
multáneamente.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Depuración de cartera

DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD
CREDITO Y COBRANZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elabora cierre de movimientos, <u>su</u> ma la facturación (diario de ven- tas).</li> <li>Suma notas de cargo (Consecutivo).</li> <li>Suma cobranza (aplicación de co- branza).</li> <li>Suma notas de crédito (diario de - notas de crédito).</li> <li>Suma descuentos en cobranzas meno- res de 3,000 (aplicación de cobran<u>z</u> as).</li> <li>Suma claves de ajuste.</li> </ul>
CREDITO Y COBRANZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elabora esquema de movimientos a_ la cartera, de la siguiente mane- ra saldo anterior auxiliar de - - clientes.</li> <li>+ Facturación</li> <li>+ Notas de cargo</li> <li>+ Clave de ajuste</li> <li>- Cobranza</li> <li>- Notas de crédito</li> <li>- Descuento en cobranza</li> <li>- Clave de ajuste</li> <li>Nuevo saldo auxiliar de clientes.</li> </ul>
CREDITO Y COBRANZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifica totales por concepto con Informática.</li> </ul>

DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD
CREDITO Y COBRANZAS	- Verifica, en caso de error, concilia por concepto y elabora corrección, da Vo. Bo. e informa a:
CREDITO Y COBRANZAS	- Solicita emisión del nuevo auxiliar de clientes, estados de cuenta listado mensual de movimientos de clientes por clave, catálogo de clientes y reporte del Almacén de remisiones no facturadas a:
INFORMATICA	- Emite reporte y envía a:
CREDITO Y COBRANZAS	- Recibe reporte
CREDITO Y COBRANZAS	- Analiza cliente por cliente de auxiliar, en caso de existir diferencia entre total facturado y total pago, verifica si se trata de faltantes, diferencia en precio, en descuento, pronto pago o devolución.
CREDITO Y COBRANZAS	- Si se trata de faltante verifica con Almacén, transporte o cliente, procediendo al ajuste respectivo.
CREDITO Y COBRANZAS	- Diferencia en precio, verifica lista de precio vigente contra lista anterior, si es correcto procede al ajuste con nota de crédito.
CREDITO Y COBRANZAS	- Diferencia en descuento, verifica % de descuento facturado, contra % de descuento autorizado, si procede elabora nota de crédito, de lo contrario solicita diferencia.

CREDITO Y COBRANZAS

- Pronto pago, verifica si procede, consulta si fue elaborada la nota de crédito, si no procede a su elaboración, de lo contrario solicita diferencia.

CREDITO Y COBRANZAS

- Devolución verifica su llegada al Almacén de devoluciones, busca la nota de crédito respectiva si la devolución llegó en el mes.

Si la devolución fue anterior al mes de pago, localiza el número de nota de crédito en auxiliar.

Si la devolución fue acreditada por el cliente sin nota de crédito respectiva detiene pedidos futuros hasta su solución y notifica al cliente vía carta, se abs tenga de hacerlo en el futuro.

CREDITO Y COBRANZAS

- Analiza saldos vencidos, envía carta (1), a clientes hasta con 15 días de vencida su factura.

Envía carta (2), a clientes hasta con 30 días de vencida su factura.

Envía carta (3), a clientes con facturas vencidas a más de 71 días a nuestro despacho.

CREDITO Y COBRANZAS

- Determina cuentas incobrables y procede a su traspaso.

CREDITO Y COBRANZAS

- Solicita facturas vencidas a mayistas, vía telefónica.

Solicita pago de facturas por vencer con telegramas, localiza y recoge mercancía extraviada, localiza y gestiona el pago de seguro, por mercancía accidentada en transporte.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Alta de clientes nuevos.

VISITADOR MEDICO SILANES

- Procede a llenar la solicitud - (ver anexo), con la información que le proporcione el solicitante de crédito.

VISITADOR MEDICO SILANES

- Enviará la solicitud acompañada - del pedido inicial a:

CREDITO Y COBRANZAS

- Quien con solicitud, pedido y - - aviso de alta de Hacienda, comprobará la veracidad de las referencias comerciales.

CREDITO Y COBRANZAS

- En caso de no autorizar crédito, relacionará y enviará a Ventas, - simultáneamente al cliente una -- carta de aviso de no autorización de crédito.

En caso de autorizar el crédito, llenará formato (ver anexo), y lo enviará a:

INFORMATICA

- Que capturará y dará de alta en - maestro de clientes, emite validación y la envía a:

CREDITO Y COBRANZAS

- Checa validación, da Vo. Bo. y -- avisa a Informática.

CREDITO Y COBRANZAS

- Procede a facturar pedido inicial del nuevo cliente autorizado, - - acompañado el pedido de carta inicial de autorización de crédito.

POLITICAS QUE REGIRAN EL PROCEDIMIENTO PARA

ALTA DE CLIENTES NUEVOS

- 1.- Cualquier pedido inicial, deberá ser acompañado de su respectiva solicitud de crédito, aviso de alta ante Hacienda y referencias de mayoristas.
- 2.- La solicitud con datos incompletos, falta de aviso ante Hacienda o sin referencias de mayoristas, será rechazada.
- 3.- Cualquier cambio de zona, Jefatura o territorio, deberá especificarse en un memorándum dirigido a Crédito y Cobranzas y debidamente autorizado por la Dirección Comercial o por la Gerencia de Ventas.

México, D. F., a        de

Tenemos el agrado de informarle que su crédito ha sido aceptado, de conformidad con su solicitud de fecha \_\_\_\_\_, bajo nuestras condiciones más favorables \_\_\_\_\_ de descuento y \_\_\_\_\_ días fecha factura.

Nos interesa que usted sepa que la calidad y entrega de este su primer pedido también los encontrará en todos los subsecuentes.

La información que hemos recibido de usted, es completamente fidedigna y será manejada en forma confidencial.

Haremos todo lo que esté a nuestro alcance, para asegurar que éste -- pedido sea sólo el primero de muchos otros.

A T E N T A M E N T E

Sr. Jorge Alberto Nájera P.  
Jefe de Crédito y Cobranzas

c.c. Expediente

México, D. F., a            de

Le informamos que el crédito en cuenta corriente que usted ha solicitado a Laboratorios XYZ, S.A. de C.V., ha sido negado por nuestro Departamento de Crédito y Cobranzas, bajo las siguientes consideraciones:

---

---

---

Atentamente,

Sr. Jorge Alberto Nájera P.  
Jefe de Crédito y Cobranzas

c.c. Expediente.

ACTUALIZACION AL MAESTRO DE CLIENTES  
INFORMATICA

NOMBRE CIA. \_\_\_\_\_ No. CIA. \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

CLAVE DE MOVIMIENTO \_\_\_\_\_

A= ALTA B= BAJA M=MODIFICACION  
R= REACTIVACION

No. de cliente \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Población \_\_\_\_\_

R.F.C. \_\_\_\_\_

Territorio \_\_\_\_\_

Jefatura \_\_\_\_\_

Zona \_\_\_\_\_

Agente \_\_\_\_\_

Clva. Ing. Merc. \_\_\_\_\_

Límite de Crédito \_\_\_\_\_

Criterio al \_\_\_\_\_

Límite de Crédito \_\_\_\_\_

Descuento \_\_\_\_\_

Lista de precio \_\_\_\_\_

Condiciones \_\_\_\_\_

No. Población \_\_\_\_\_

Tipo de cliente \_\_\_\_\_

CADENA DEL CTE \_\_\_\_\_

ESTADO \_\_\_\_\_

CIUDAD \_\_\_\_\_

#### MEDICOS DE BOTIQUIN

- Deberán hacer dos compras por semestre cuando menos, y cada una deberá cubrir el mínimo de ventas, para médicos con botiquín que es de: -----  
120,000.
- \* El pago deberá hacerlo a vuelta de viajero, esto es a 35 días, con dos retrasos o cheques devueltos se cancelará su crédito.
- \* En tanto exista una factura vencida no se surtirá otro pedido.
- \* El pago también podrá hacerlo por correo certificado, enviando cheque a nombre de la empresa o bien por giro postal.

#### FARMACIAS

- Mismas normas para este sector, a excepción del monto del pedido que será de 150,000 como mínimo de venta.

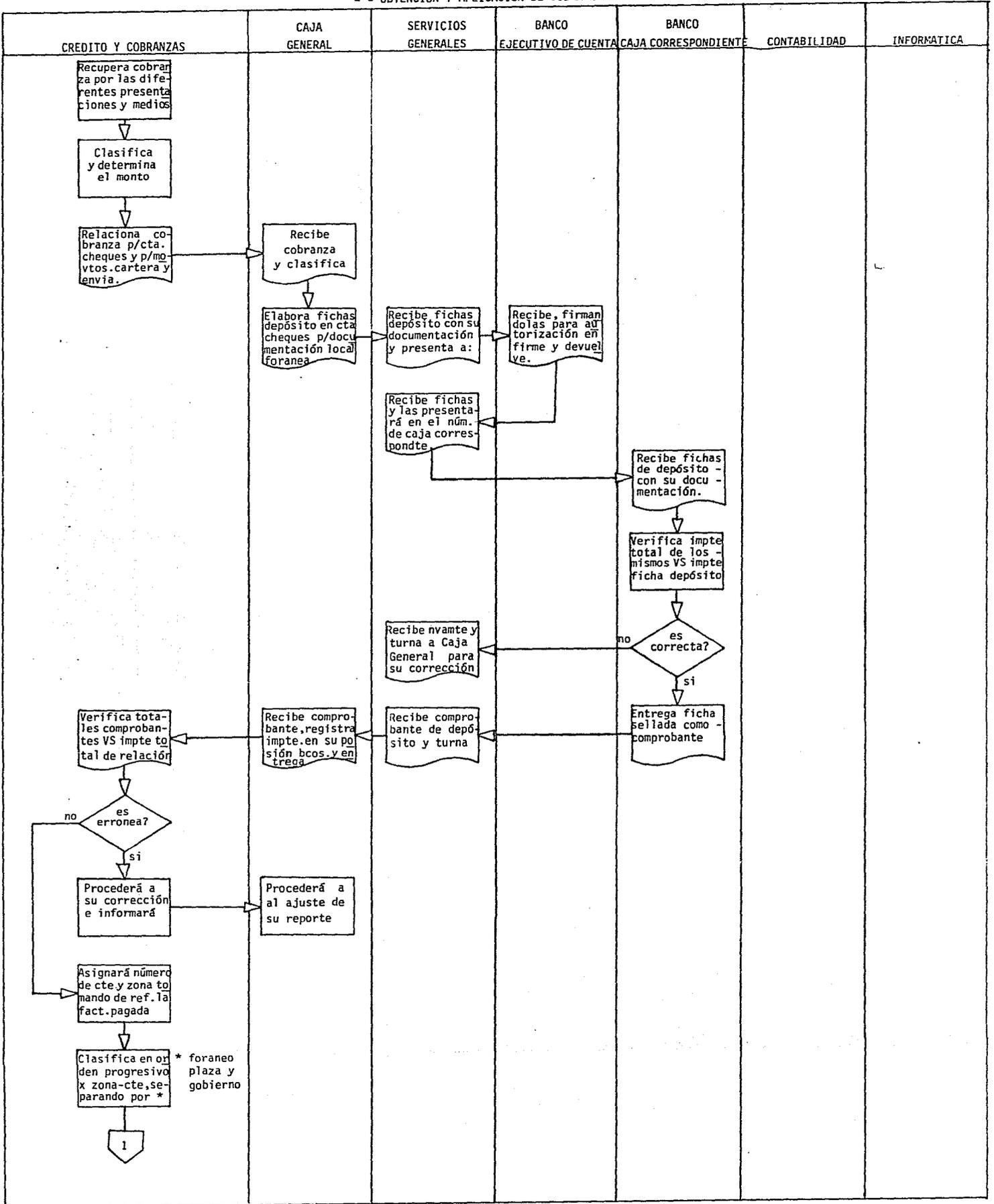
#### MAYORISTAS

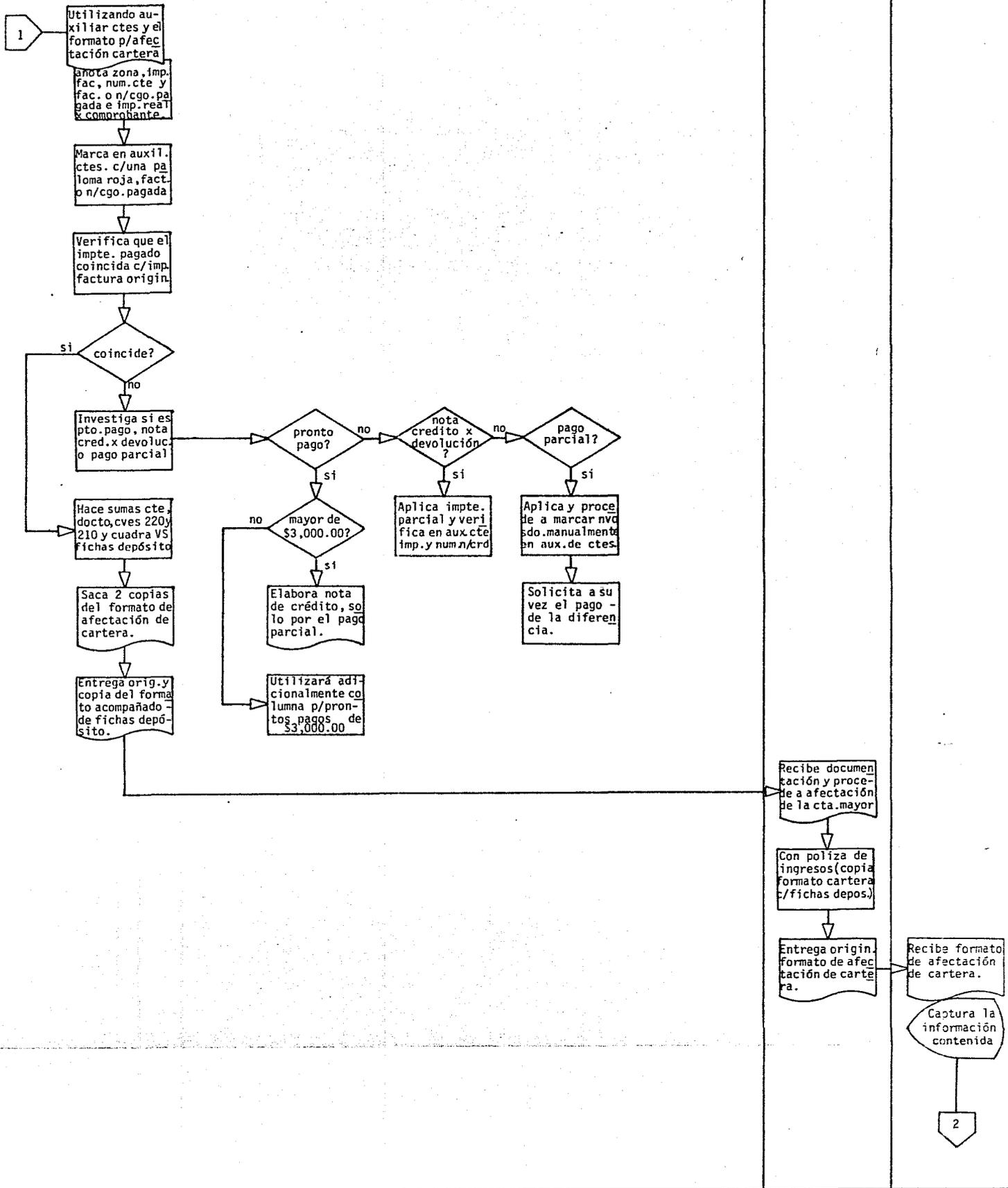
- El mínimo de compra será de \$300,000 y quedan sujetos a los mismos procedimientos en cuanto a facturas vencidas o cheques devueltos.
- \* Los pagos generalmente los harán por correo o bien por valija que envíen a las oficinas que tienen en el D.F.

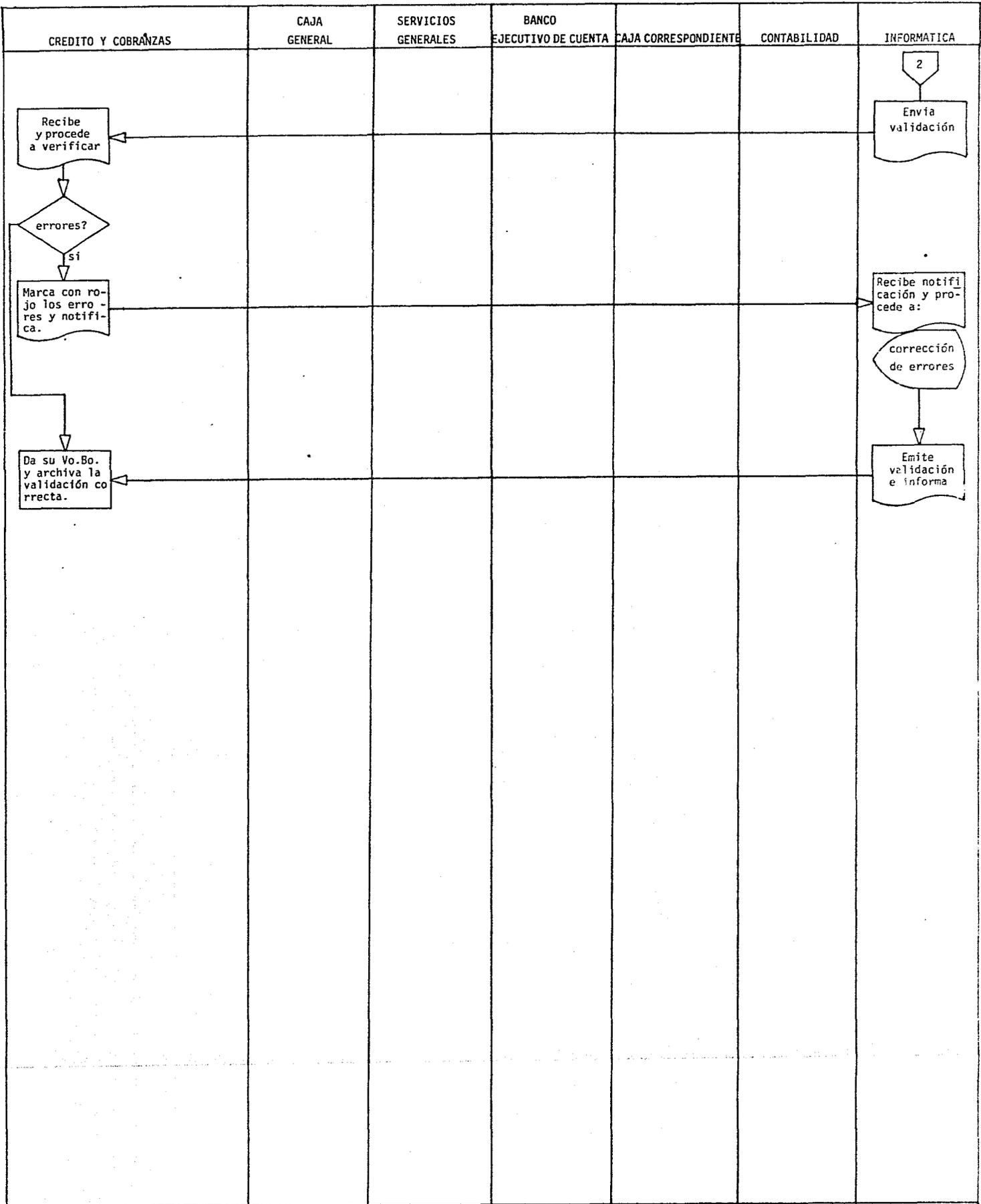
#### CLINICAS, SANATORIOS Y HOSPITALES

- Estos estarán sujetos al volumen de compra, y se considerarán entre farmacias 150,000 como mínimo de venta o como mayoristas con \$300,000.

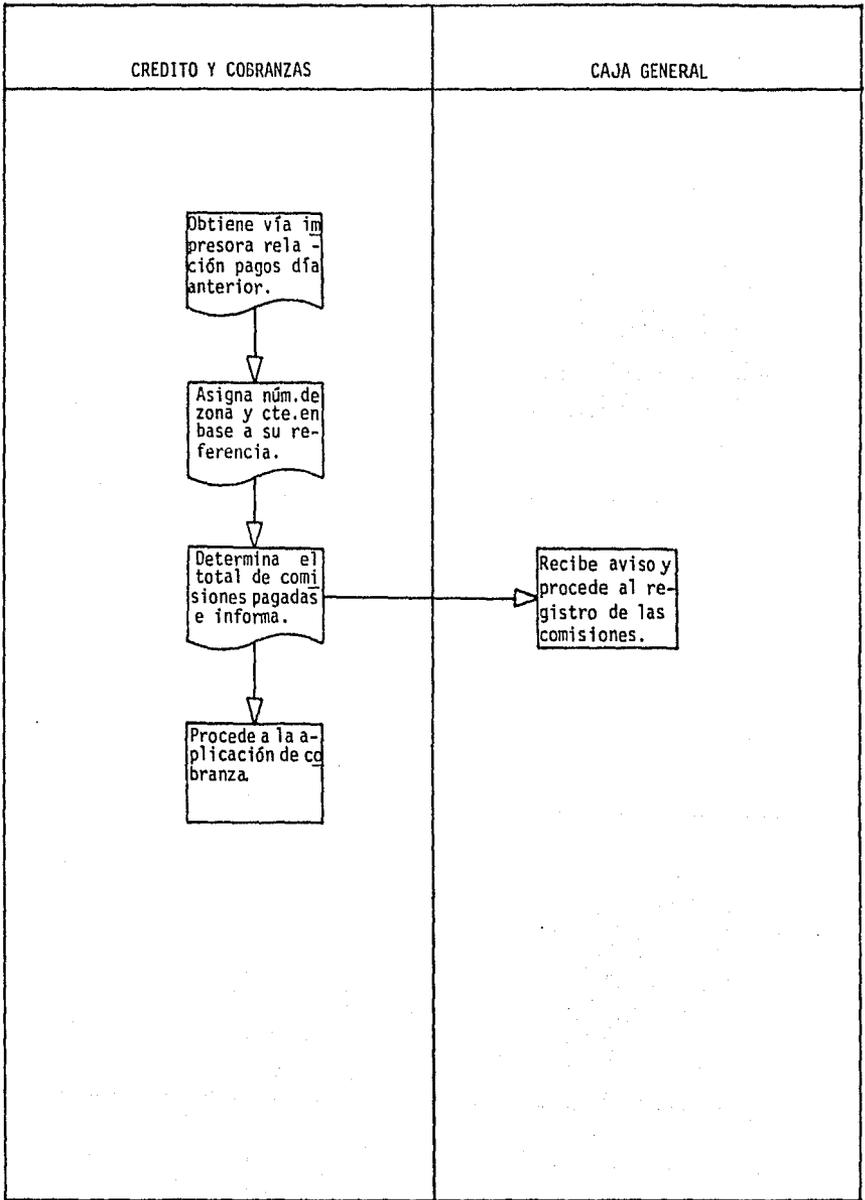
-\*- OBTENCION Y APLICACION DE COBRANZAS -\*-



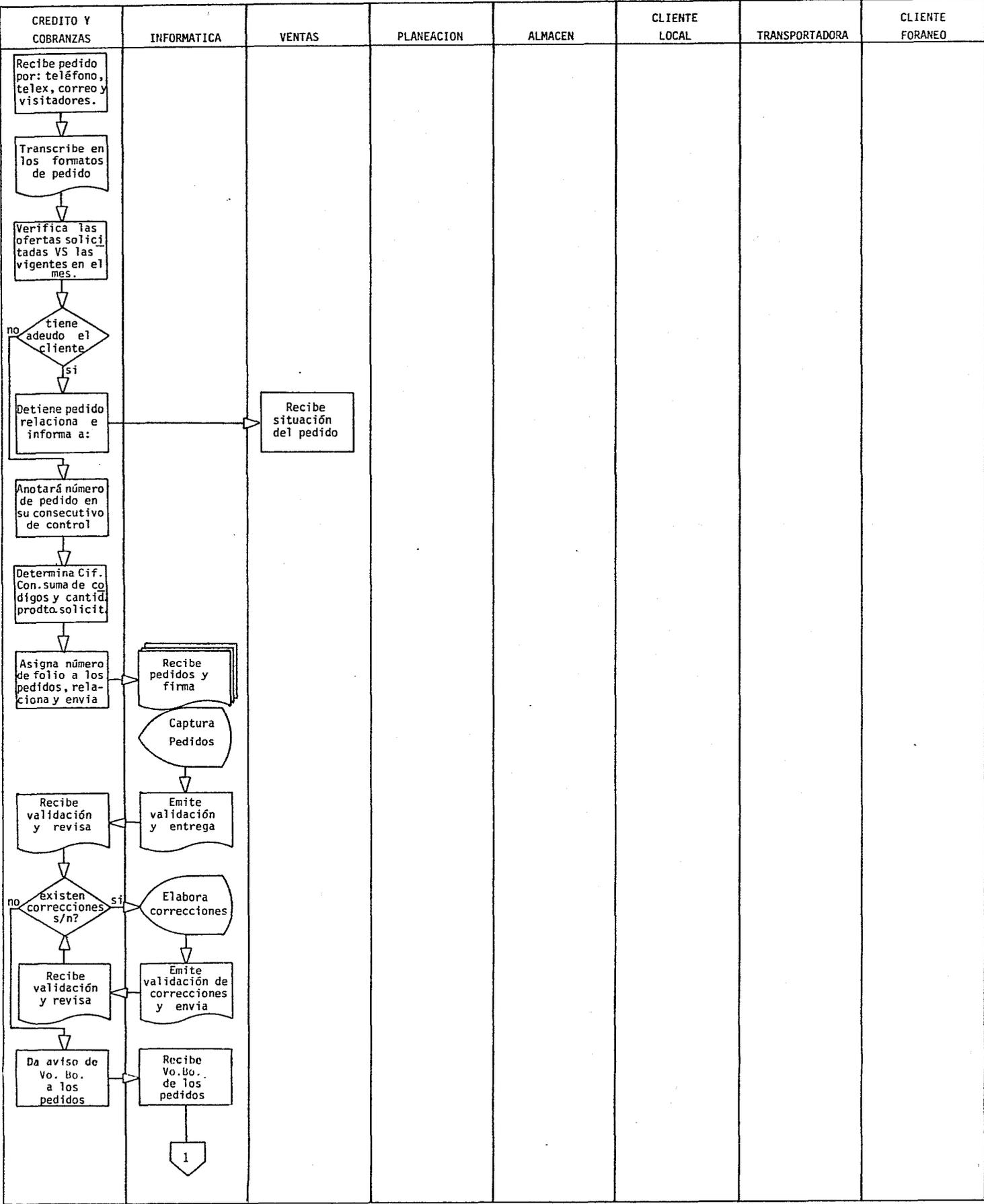


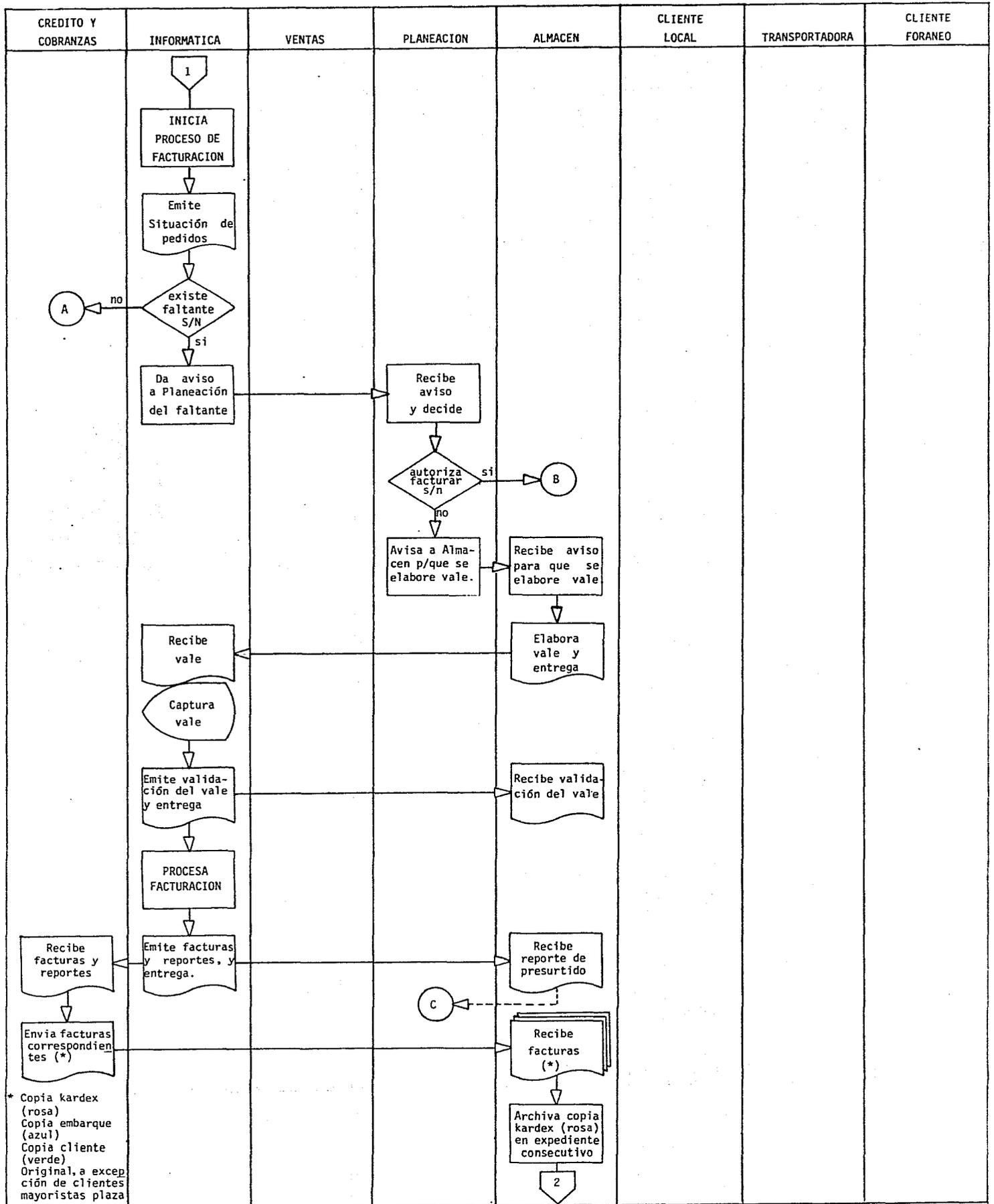


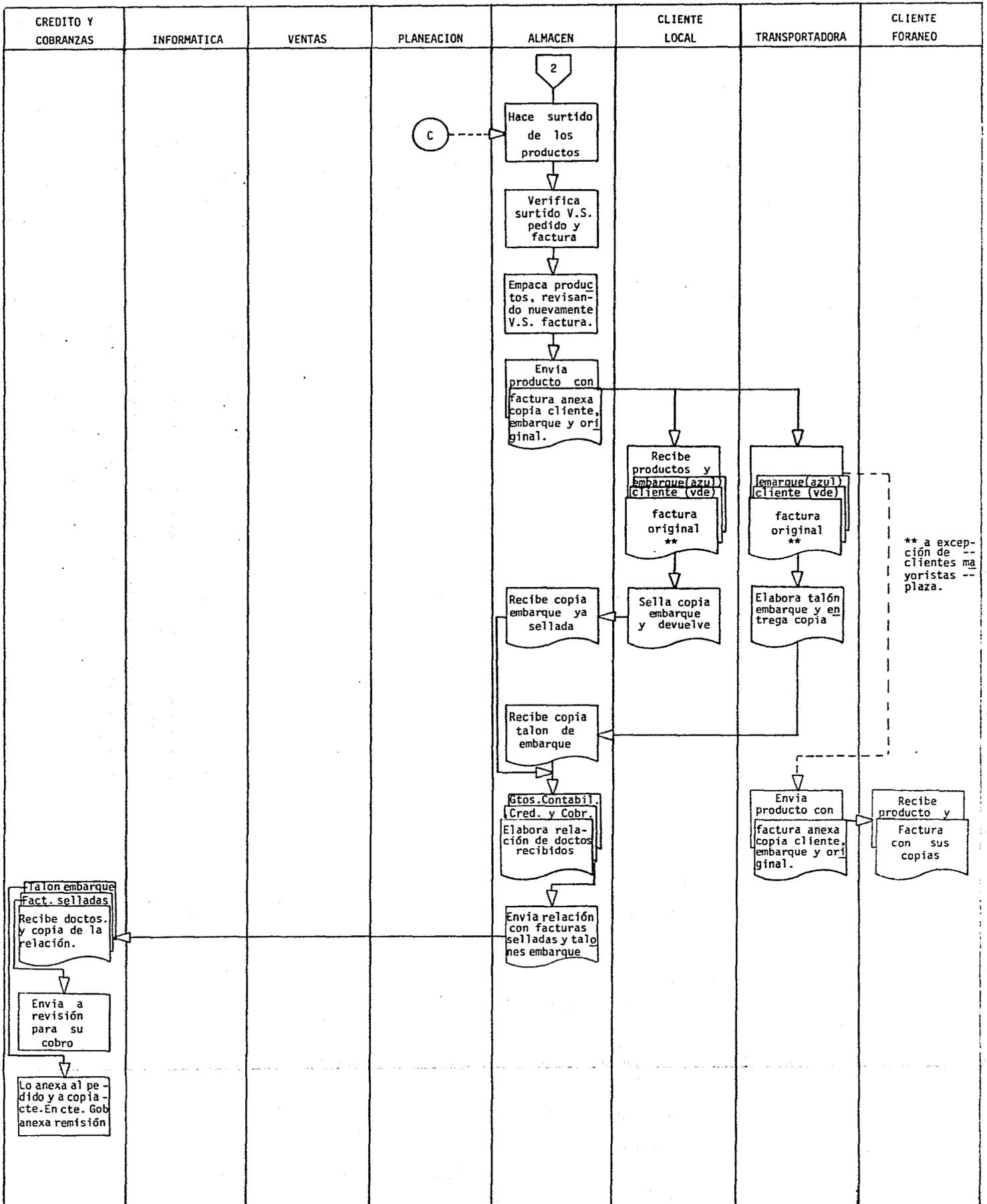
-\*- OBTENCION Y APLICACION DE COBRANZA LINEA BANAMEX -\*-

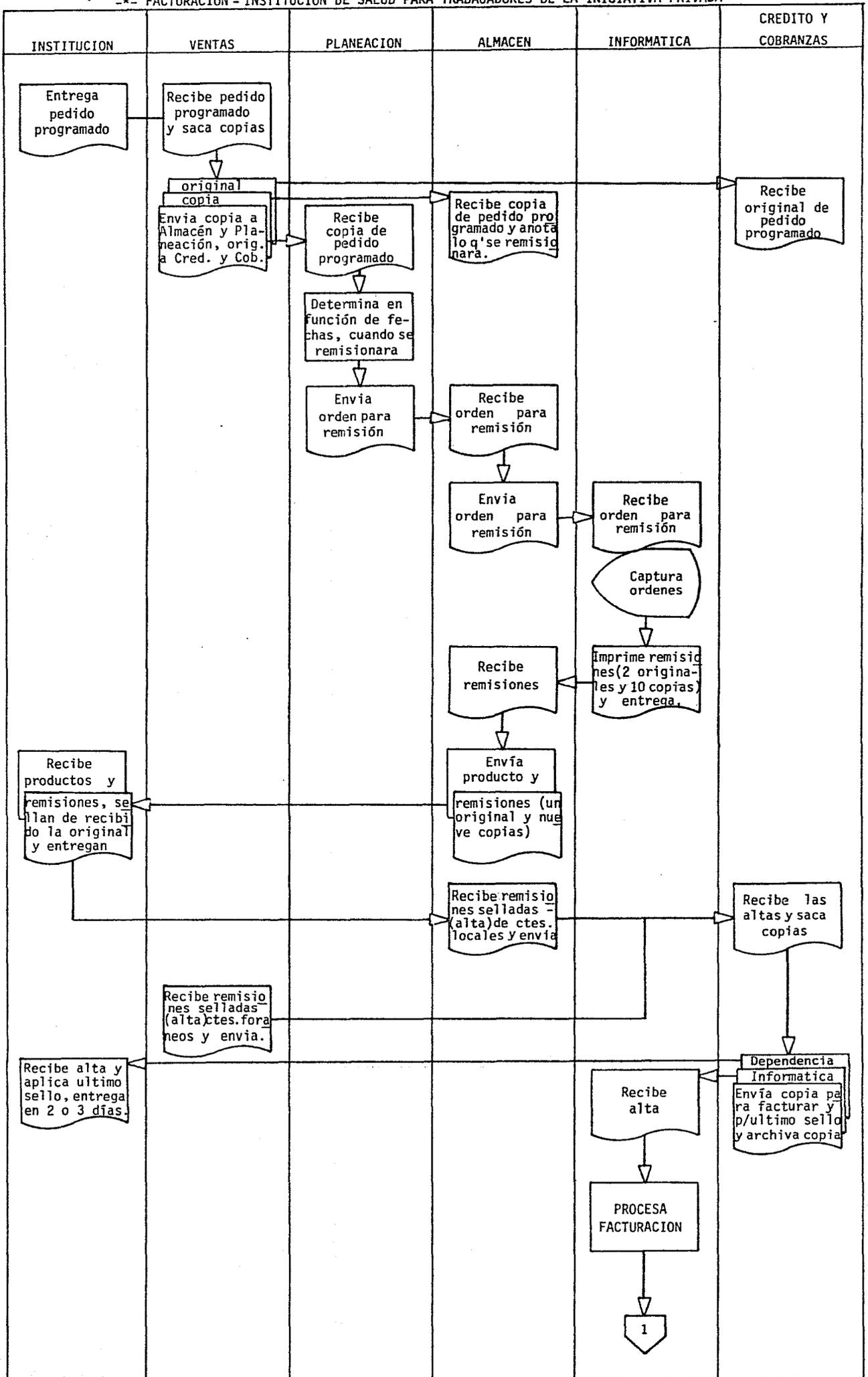


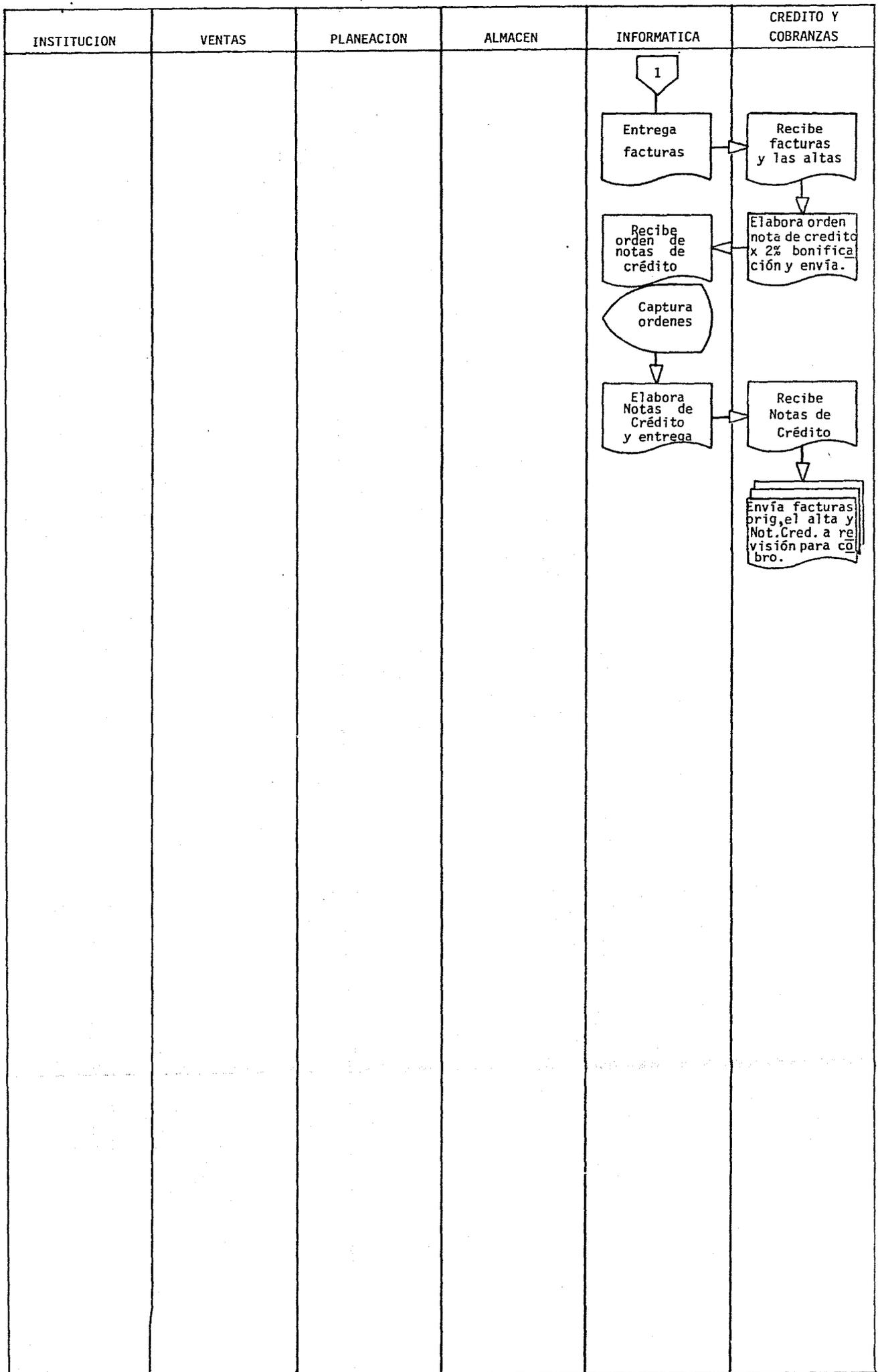
\*- FACTURACION -\*

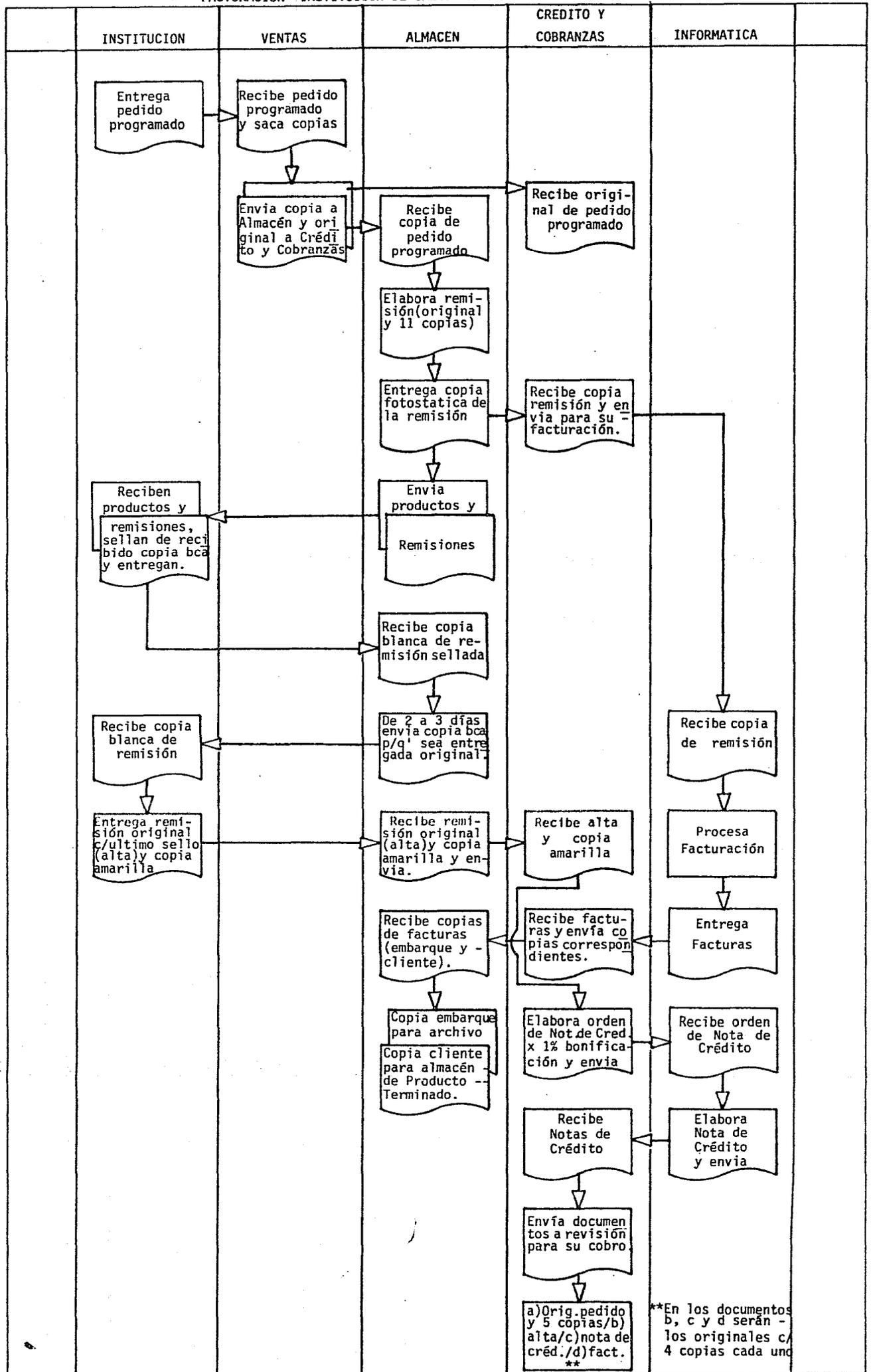


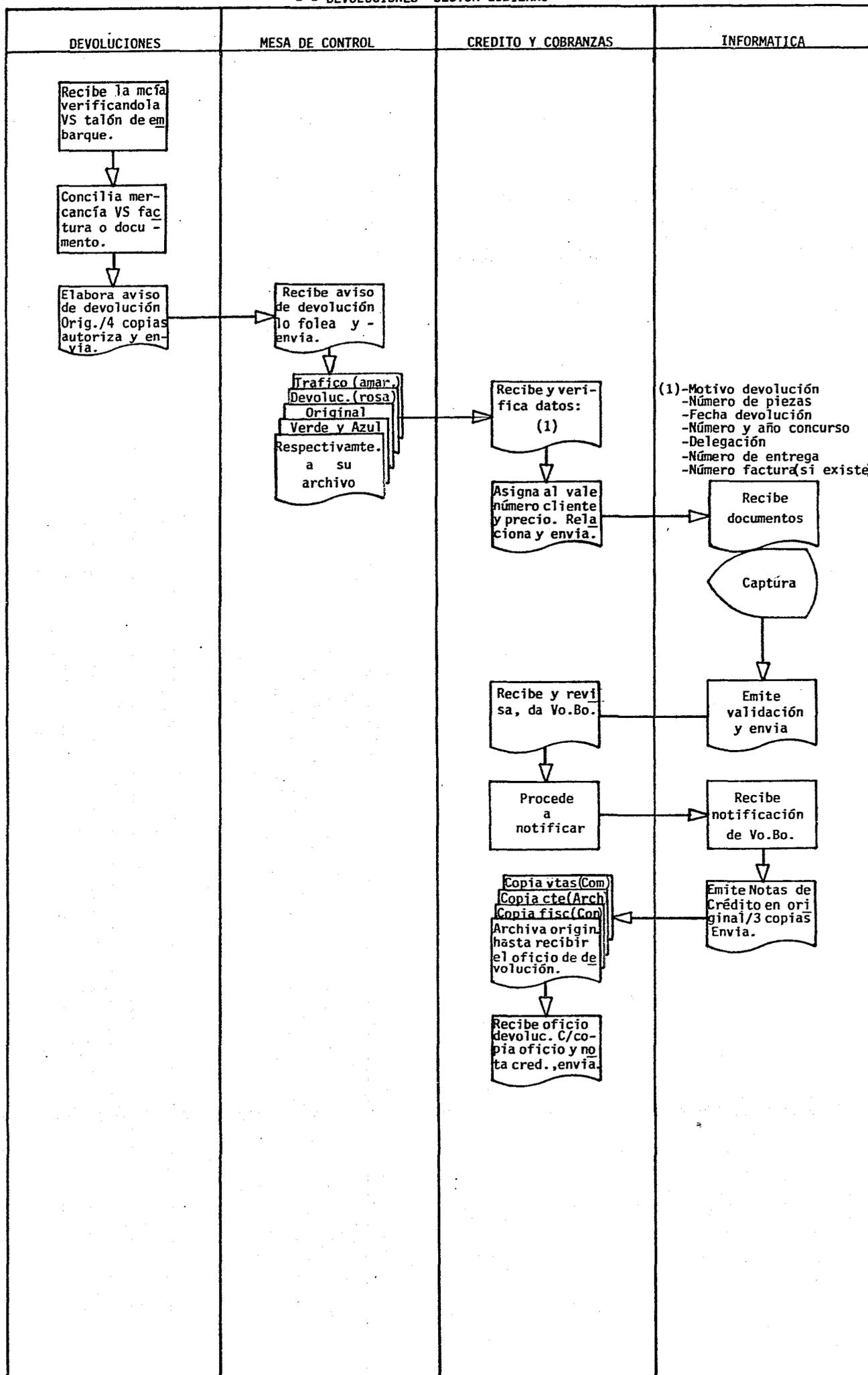




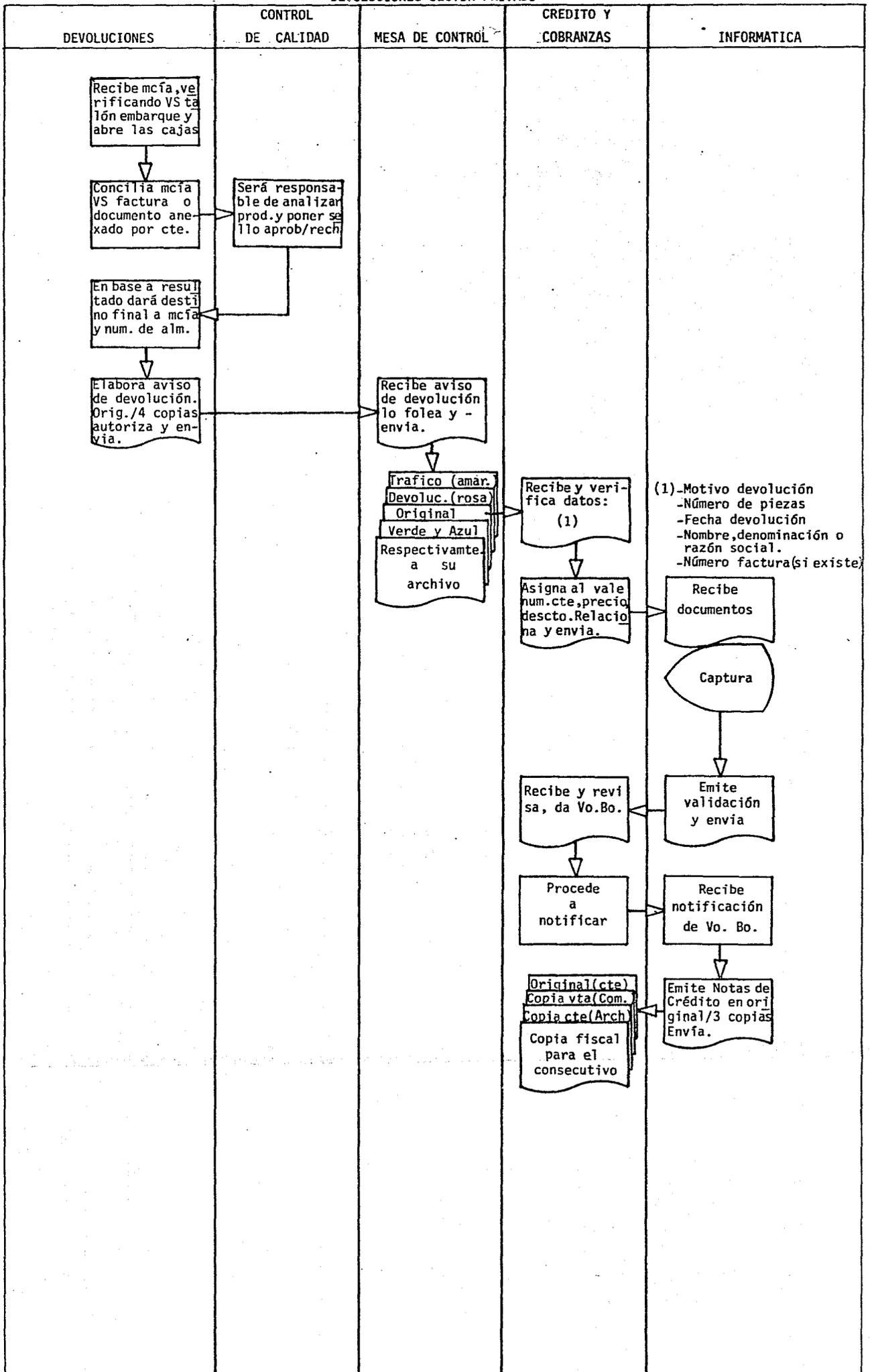


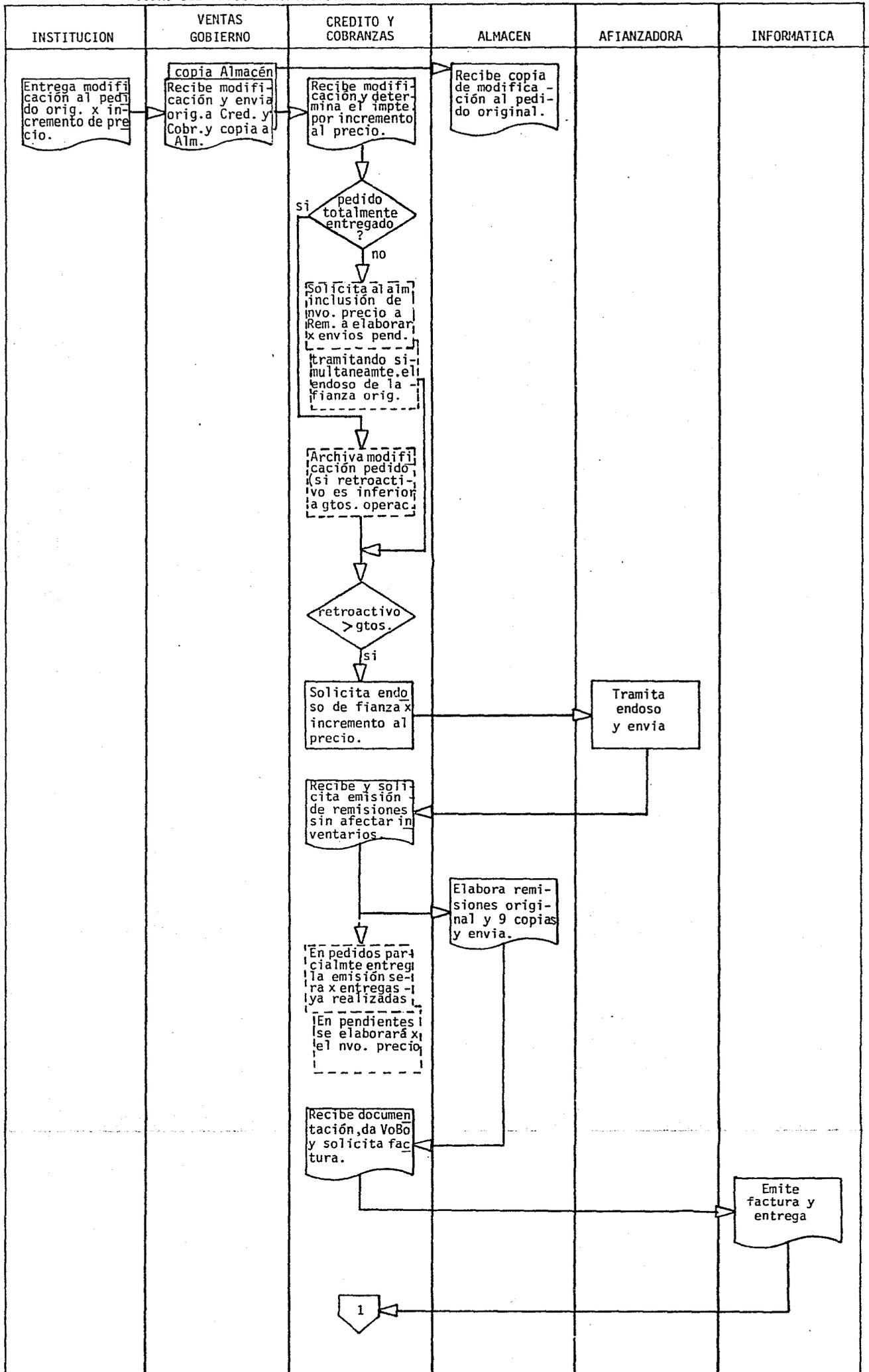


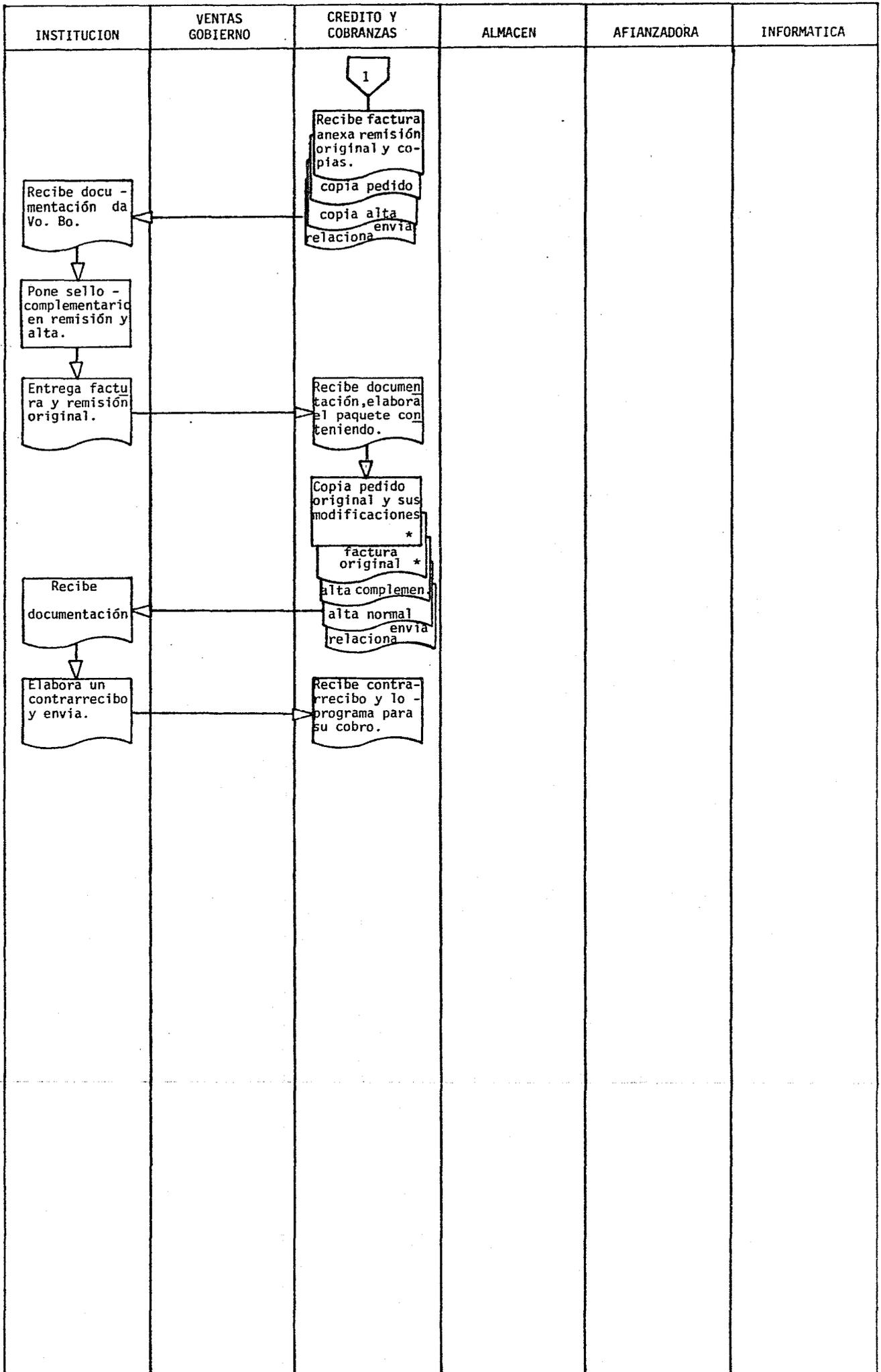


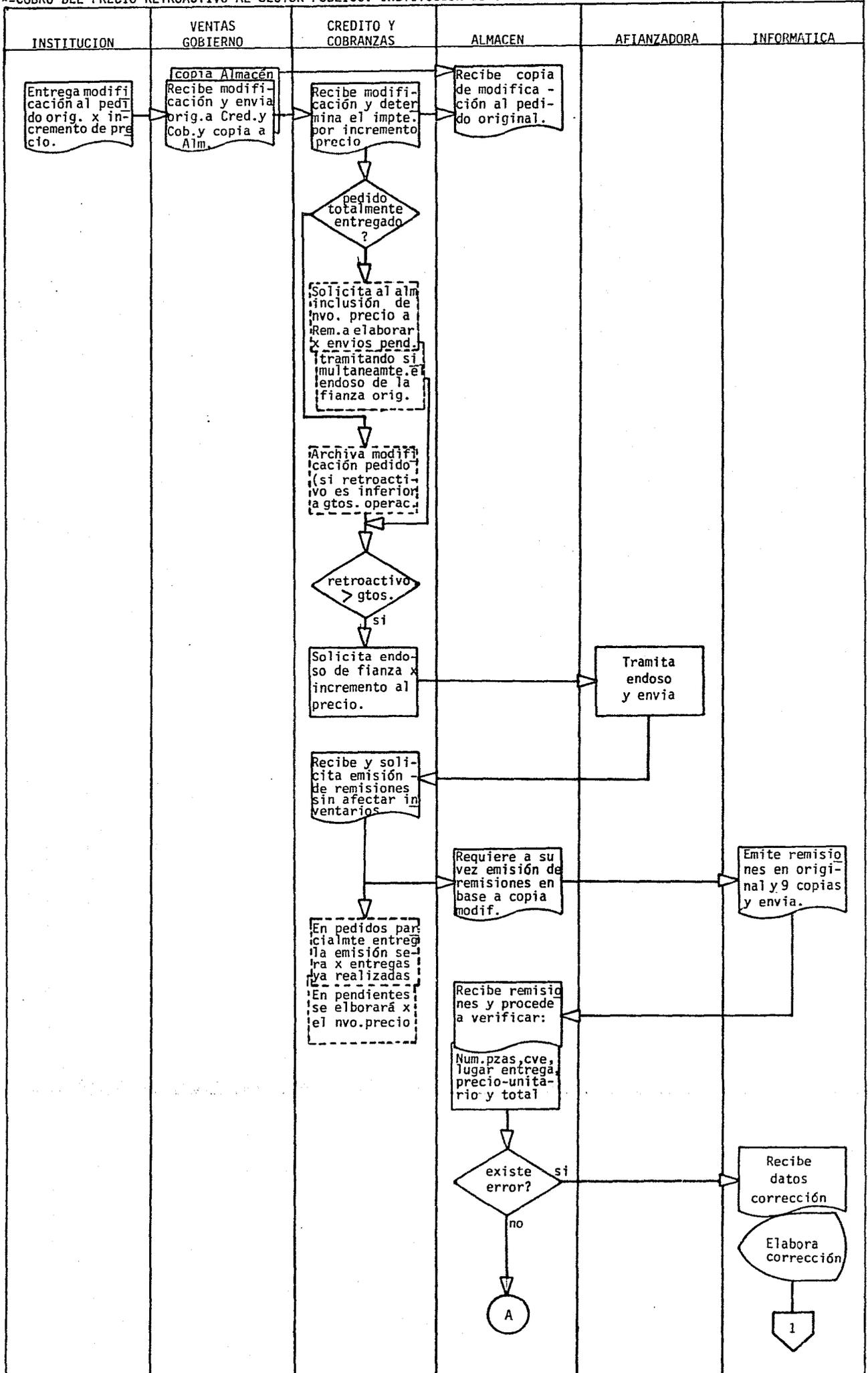


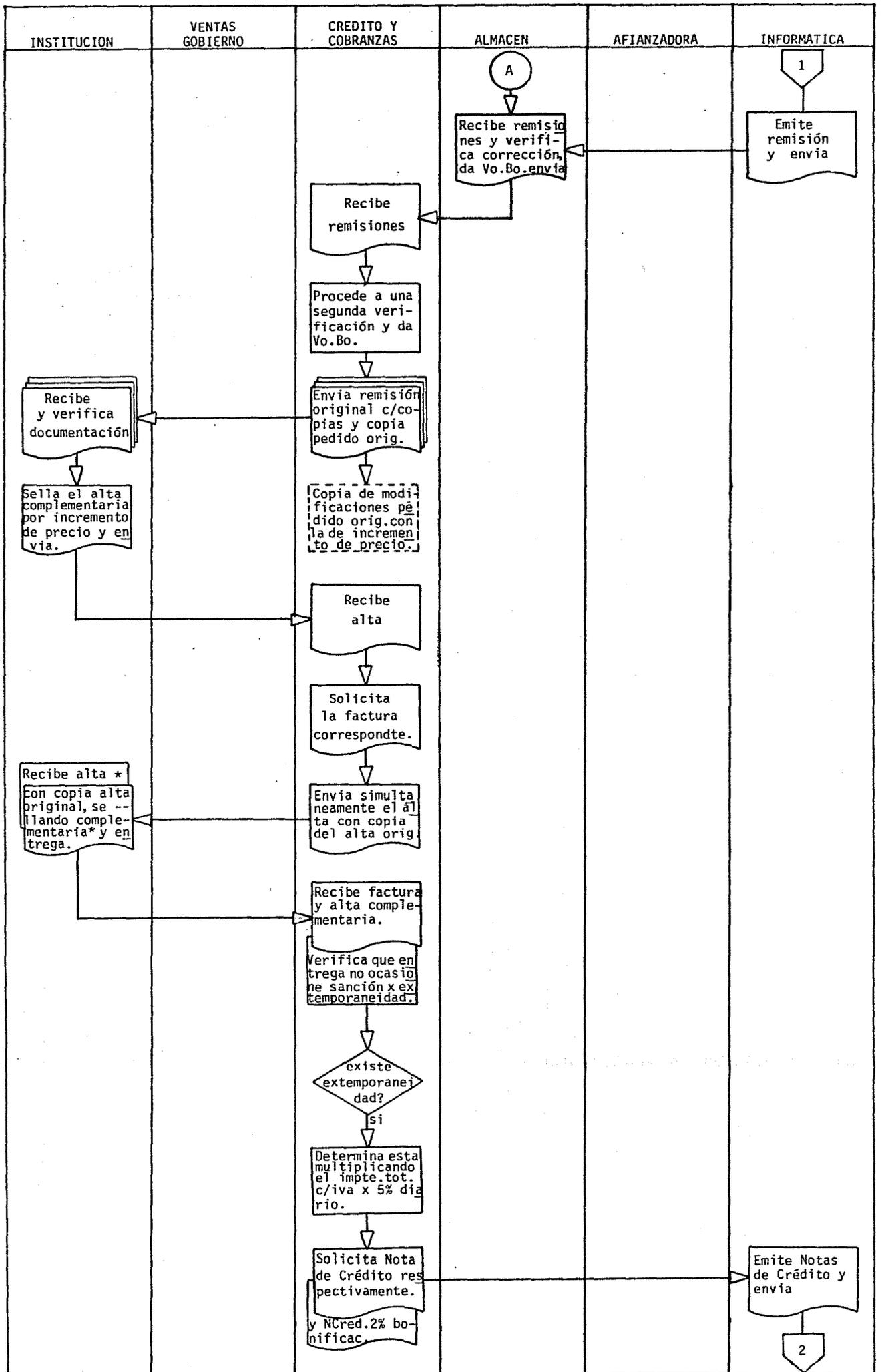
--\*-- DEVOLUCIONES SECTOR PRIVADO --\*--

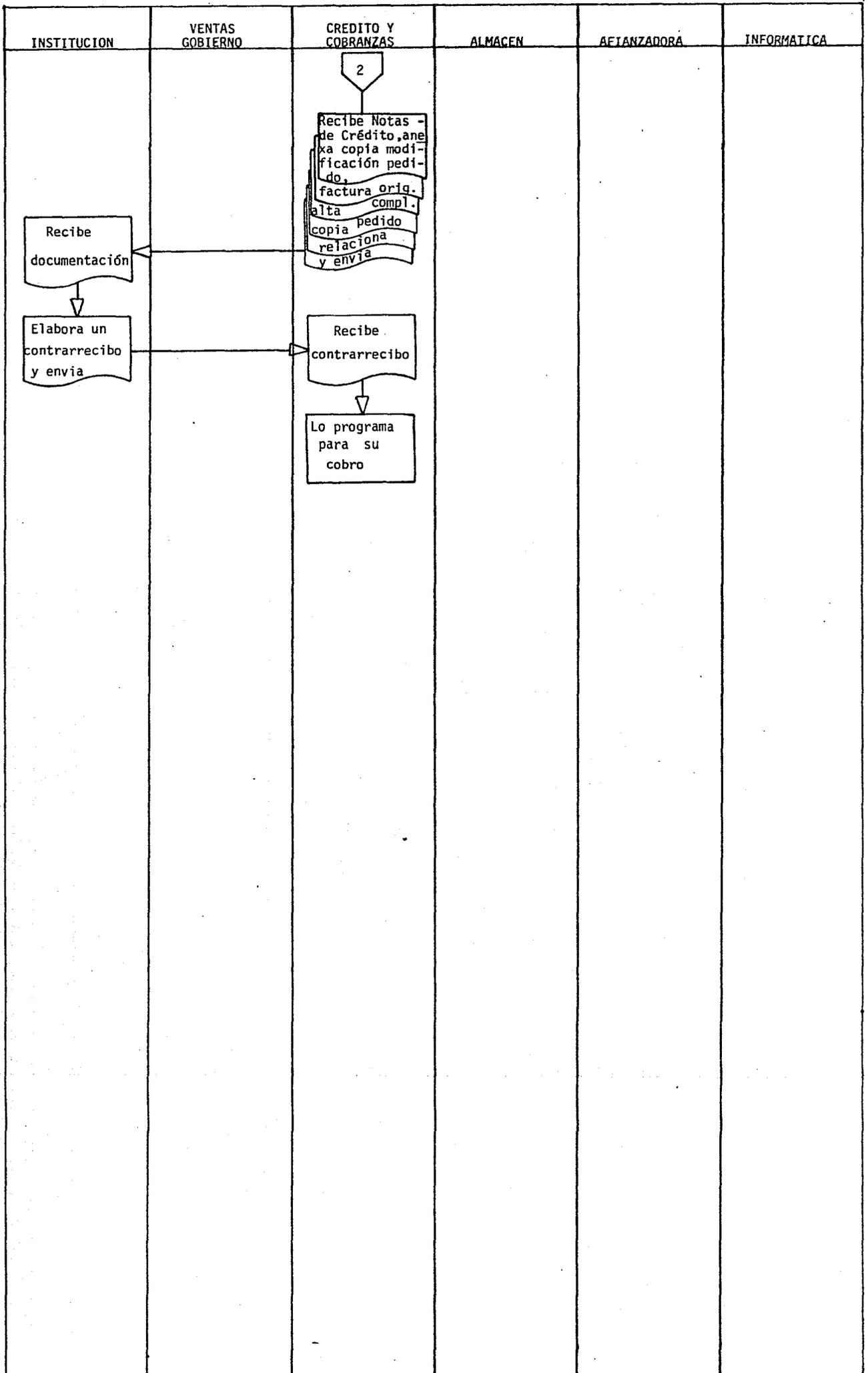


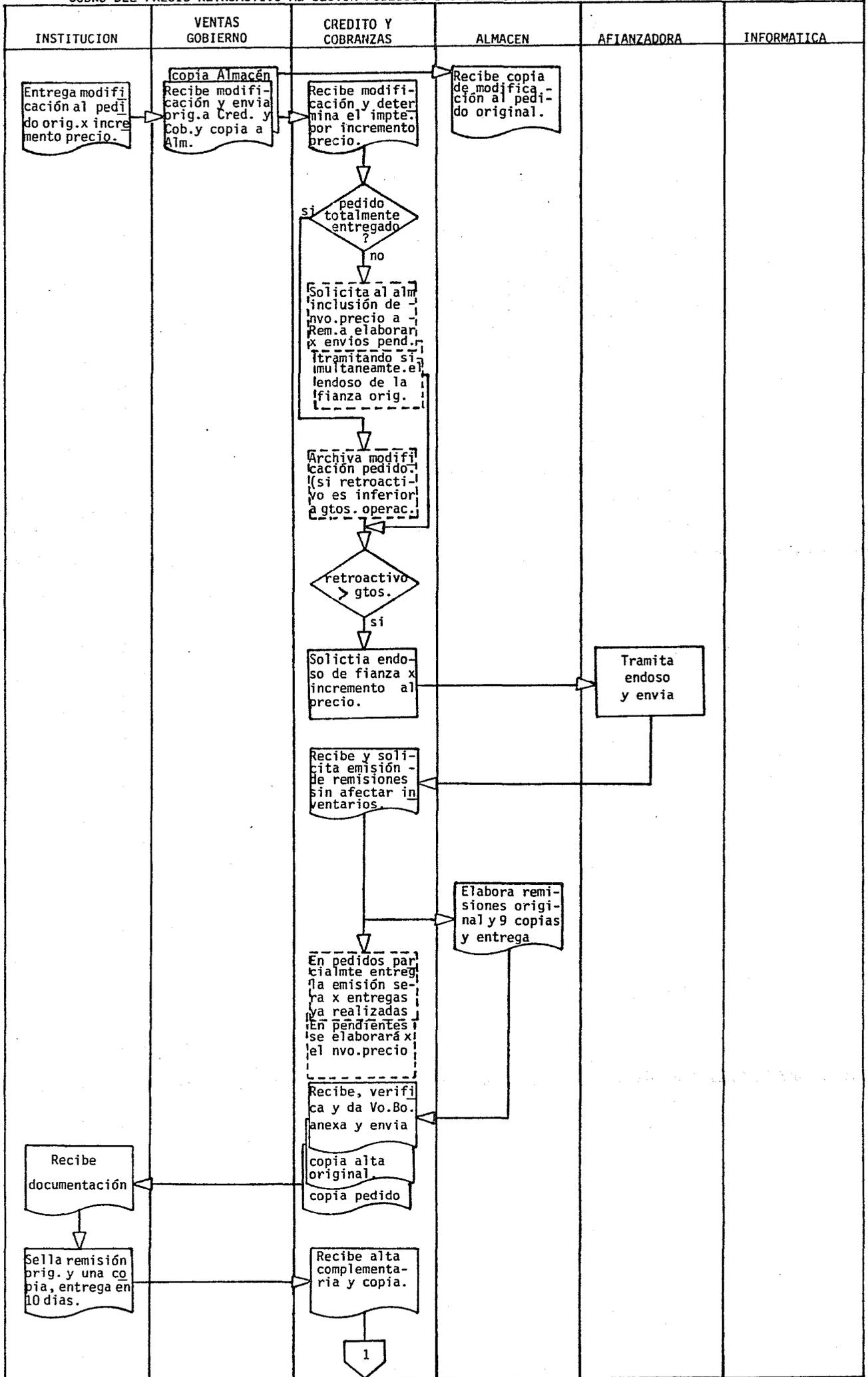


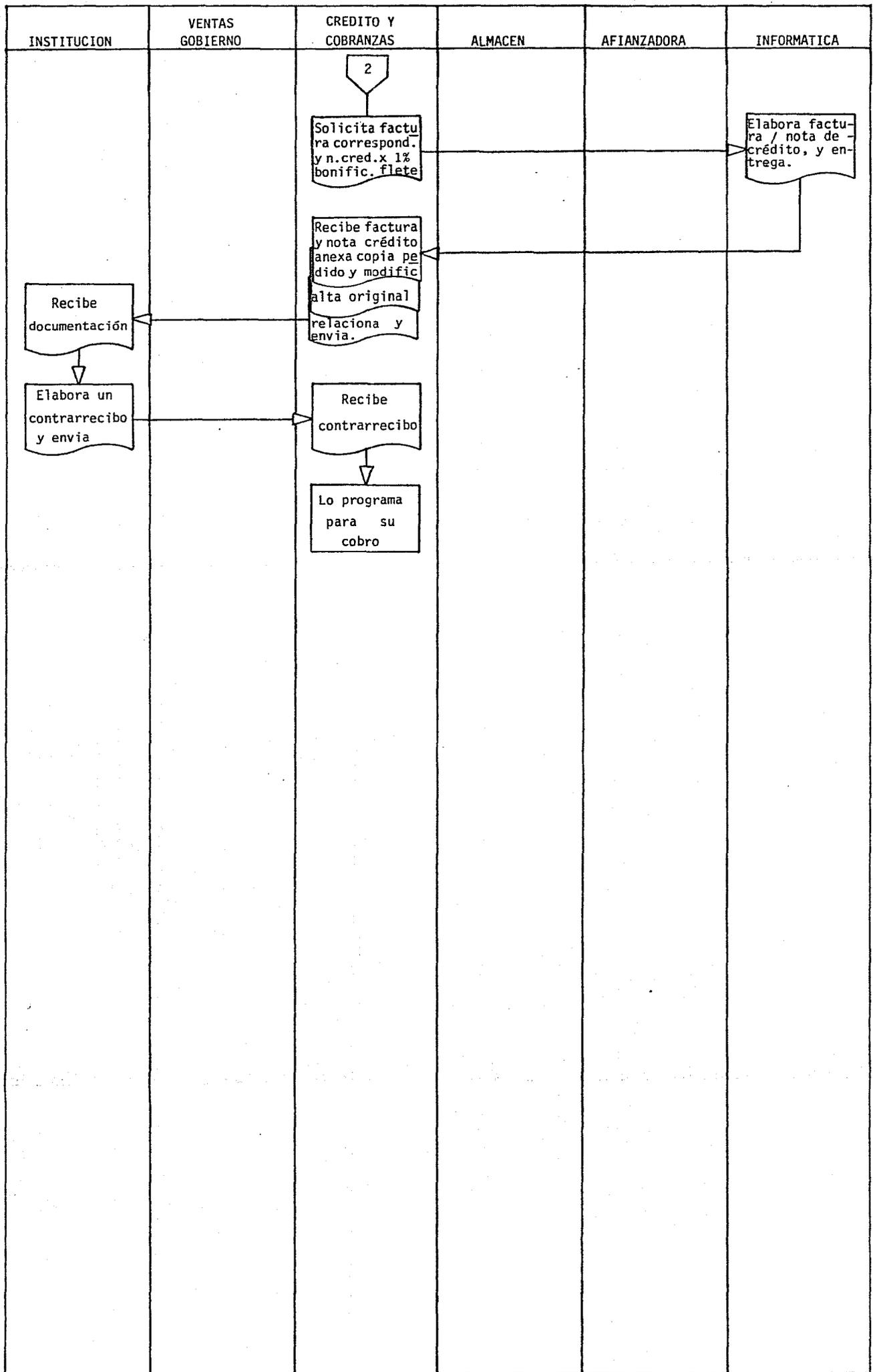




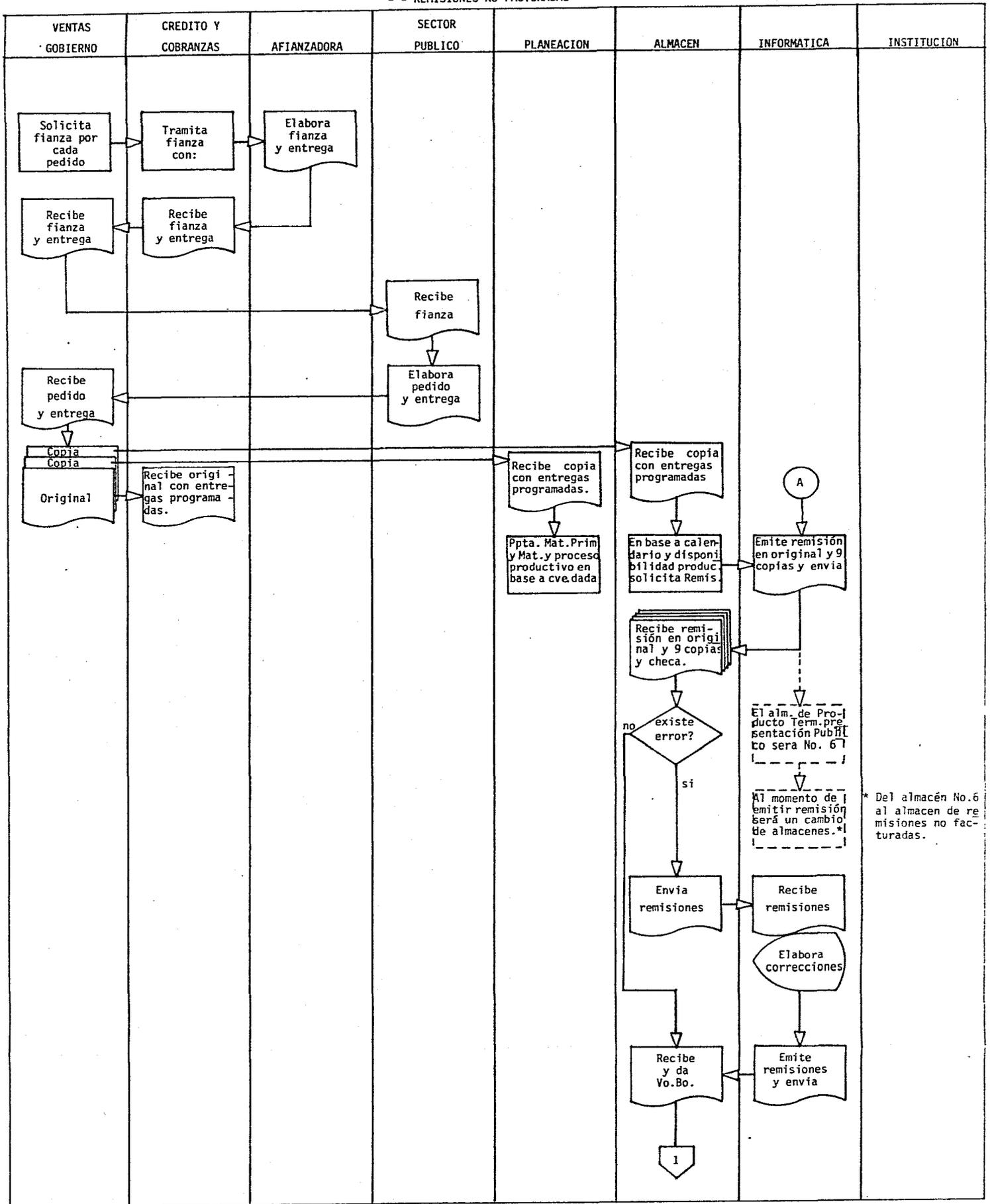




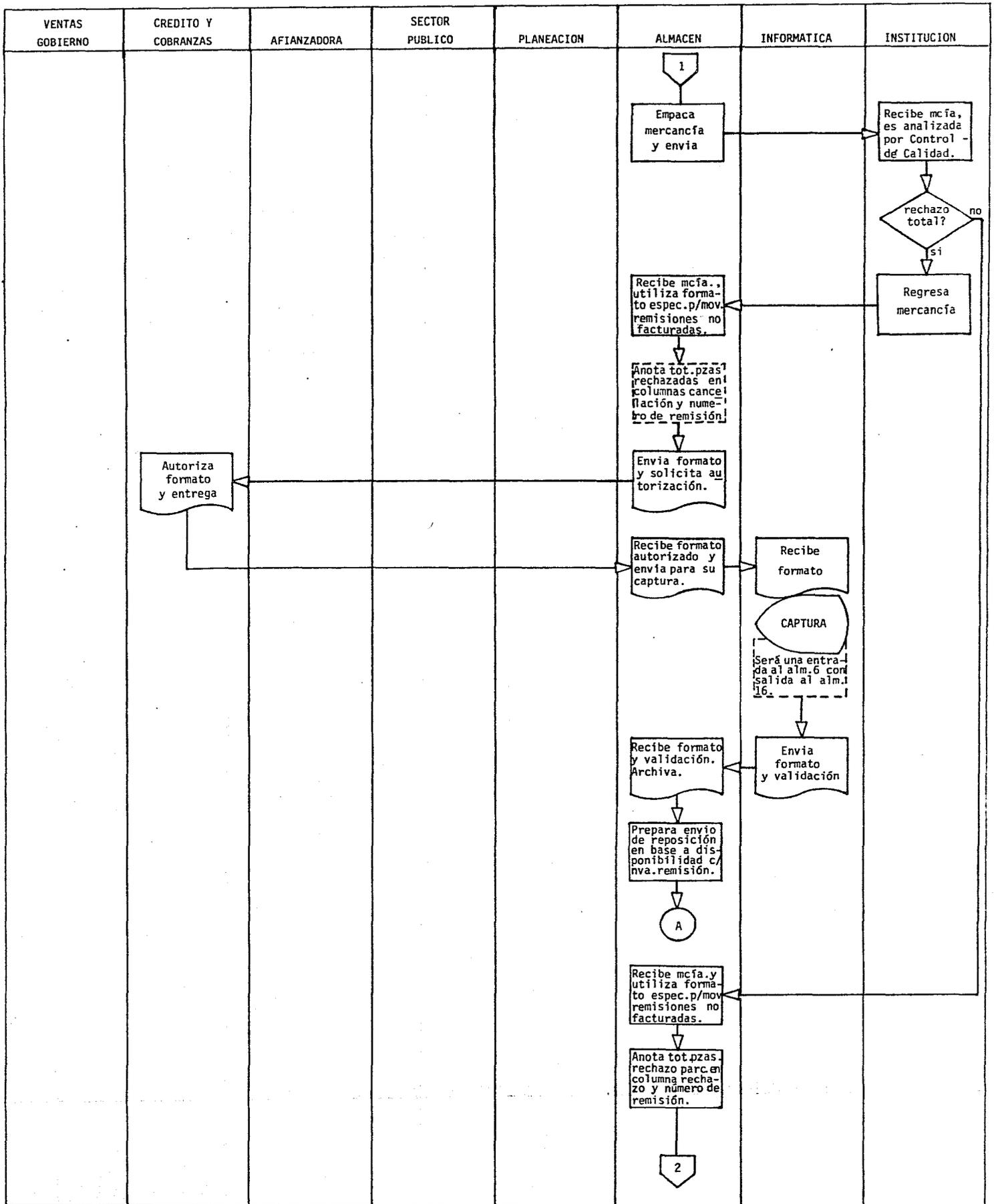


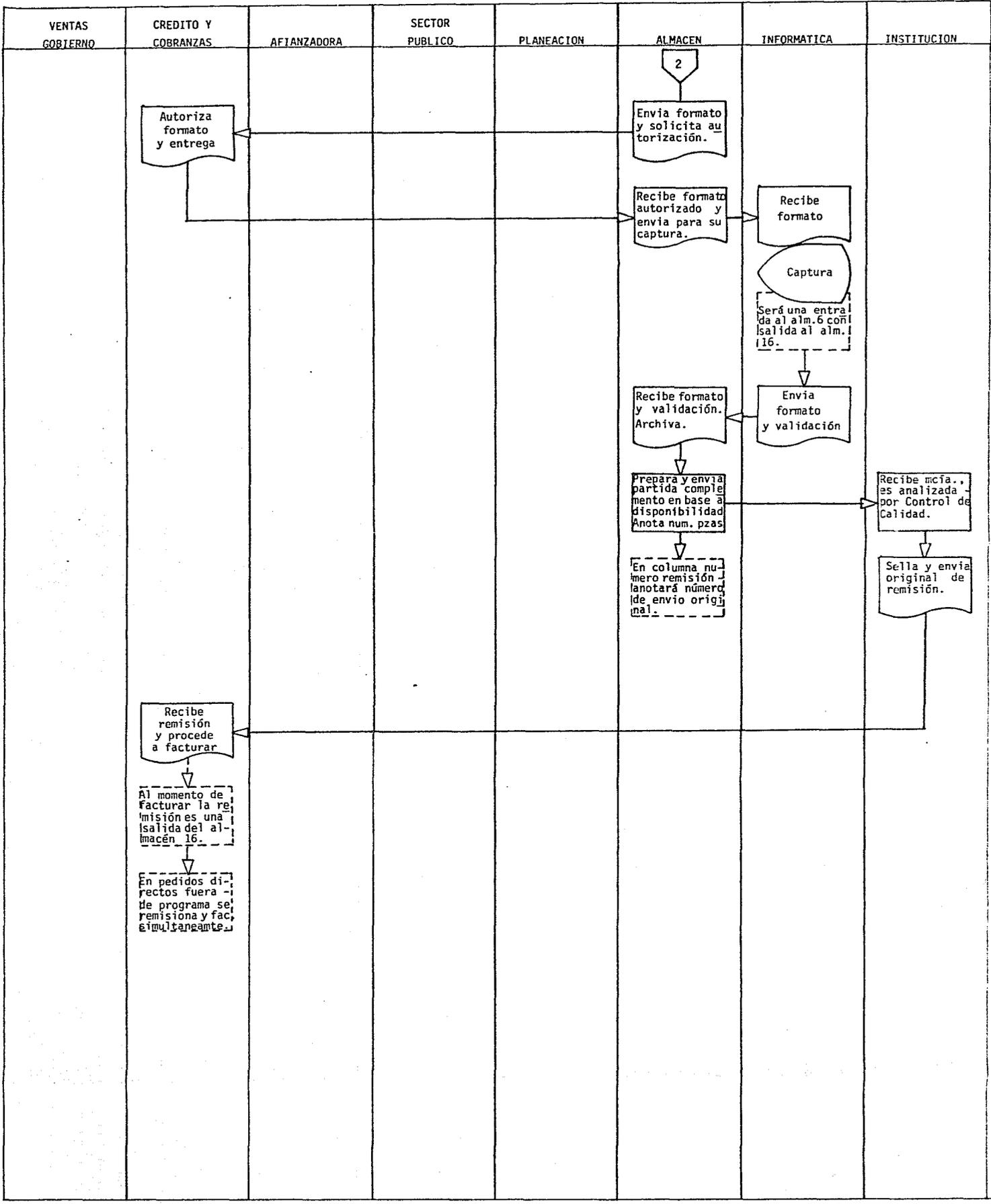


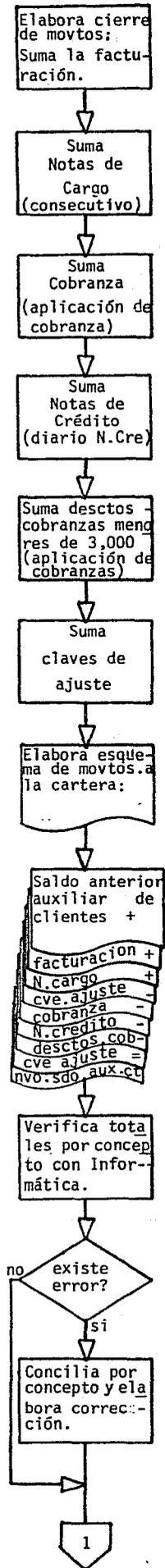
-\*- REMISIONES NO FACTURADAS -\*-

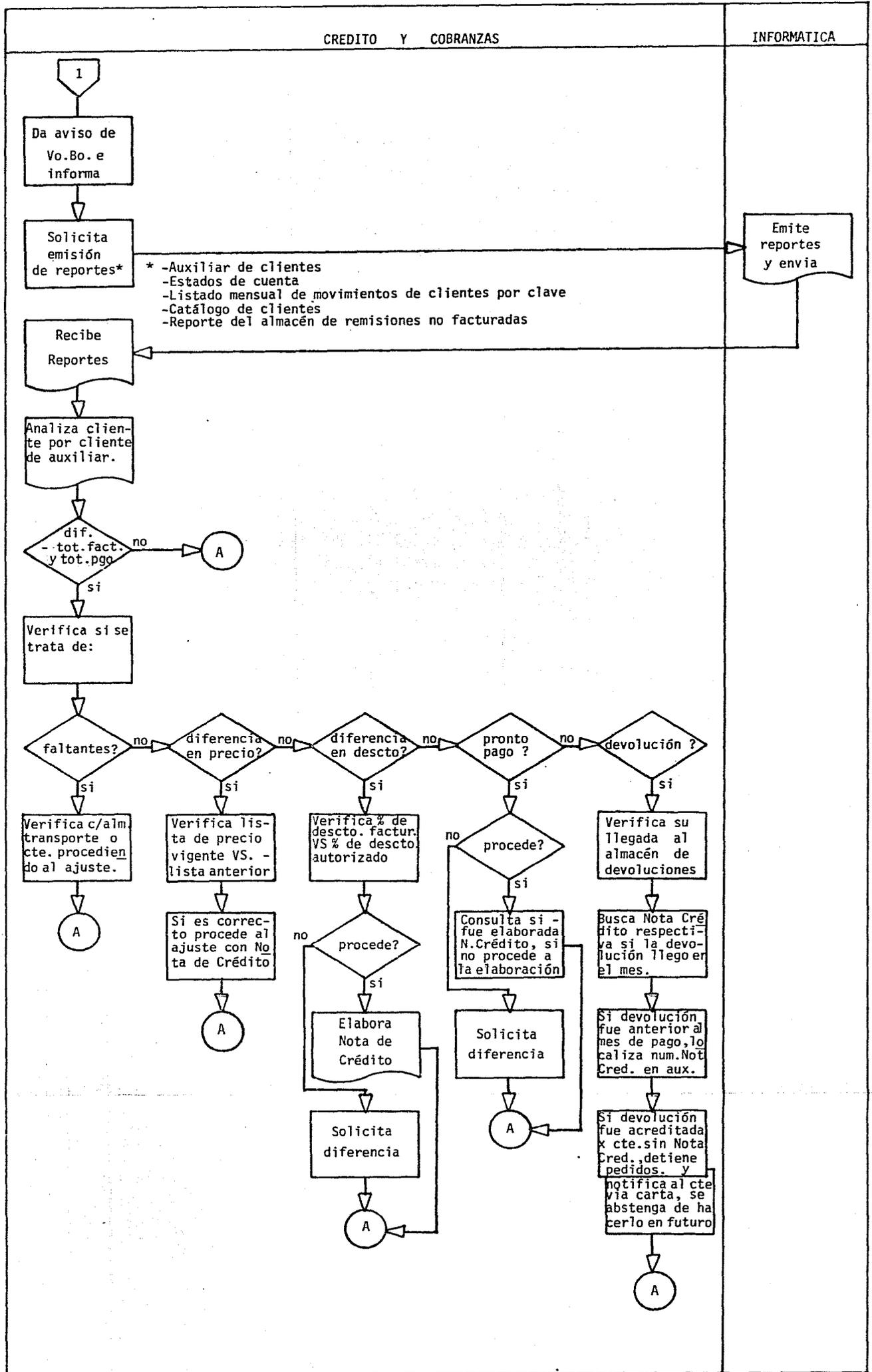


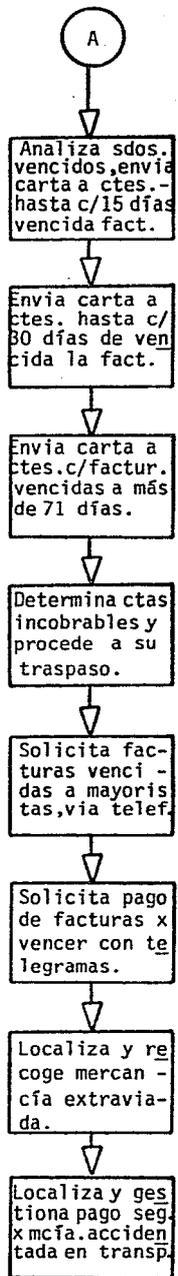
\* Del almacén No.6 al almacen de remisiones no facturadas.

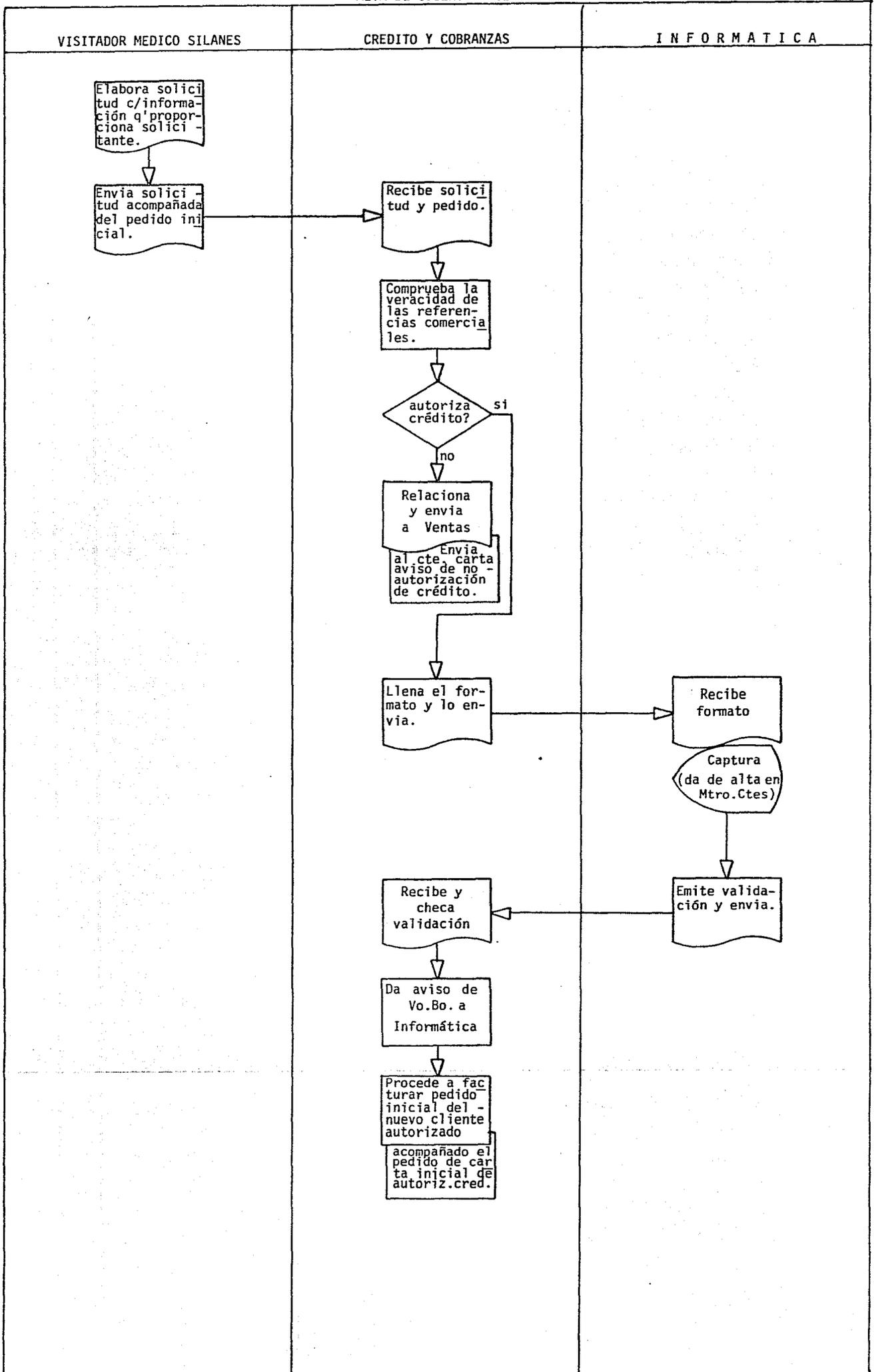












## CONCLUSIONES

- 1) Los Departamentos de Crédito, independiente del giro o rama industrial donde se encuentren ubicados, tienen la misma finalidad y esencia, que es el otorgar crédito y la recuperación de los recursos monetarios.
- 2) Hay variables específicas que los caracterizan unos de otros, los procedimientos, funciones y características deseables son susceptibles de adecuarse a las necesidades específicas de la persona o personas que puedan utilizarlos.
- 3) Las técnicas y formas de organización que se elija debe coincidir y --compajinarse con el objetivo principal del departamento y de la empresa, para la consecución de los mismos.
- 4) El crédito en si no cambia, encuentra nuevas aplicaciones, abriga nuevas ideas; pero su principio queda invariable, la administración del crédito se adecua con el paso del tiempo.
- 5) El ejecutivo de crédito esta tomando su sitio en la comunidad de los profesionales, en poco más de 50 años, ha salido del cubículo del tenedor de libros, a un nivel de ejecutivo.

## BIBLIOGRAFIA

### CREDITO Y COBRANZAS

Richard P. Ettinger y David E. Golieb  
C.E.C.S.A. México, 1984

### ADMINISTRACION

Koontz, O'Donnell  
Mc. Graw Hill México, 1985

### ADMINISTRACION DE EMPRESAS - TEORIA Y PRACTICA LIBRO 1 y 2

Agustín Reyes Ponce  
Limusa México, 1982

### LEY GENERAL DE TITULOS Y OPERACIONES DE CREDITO

Editorial Porrúa, S. A. México, 1986

### APUNTES Y ESCRITOS VARIOS

EXPERIENCIAS BASADAS EN LA REALIZACION DE CASOS PRACTICOS Y EN VARIAS  
EMPRESAS DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA EN MEXICO.