



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

"BASES EN EL OTORGAMIENTO DE CREDITO EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS (Casa Marzam, S.A. de C.V.)

293950

MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADA EN CONTADURIA PRESENTA: MARICELA DALIT CHAVARRIA GRAJALES

ASESOR: C.P. RAMON HERNANDEZ VARGAS



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos:

Memoria del desempeño profesional "Bases para el otorgamiento de crédito en una empresa distribuidora de productos farmacéuticos (Casa Marzam S.A. de C.V.)"

que presenta la pasante: Maricela Dalit Chavarría Grajales
con número de cuenta: 9128868-4 para obtener el título de:
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 8 de enero de 1 2001

PRESIDENTE	<u>C.P. Jorge López Marín</u>	
VOCAL	<u>C.P. Ramón Hernández Vargas</u>	
SECRETARIO	<u>L.C. Ma. Esther Monroy Baldi</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>M.A. Teresita Hernández Martínez</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.C. Jaime Navarro Mejía</u>	

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A DIOS Y A SAN JUDAS TADEO

Porque han iluminado mi camino, me han acompañado y han enviado al Ángel de mi guarda que me ayuda a ser una buena hija, hermana y estudiante para ser lo que soy hasta el día de hoy.

Sé que el camino es más difícil, pero es también el que más vale la pena, y el único que se puede voltear a ver con orgullo cuando se está ya al fin de él. Las únicas dos armas que tengo para tratar de cruzarlo son la voluntad y la fe, la fe en Dios y en mí, se que si las manipulo bien podré llegar al final.

Veamos hasta donde puedo llegar . . .

A MIS PROFESORES Y A MI JEFE Y AMIGO ALVARO BELTRÁN.

Por que gracias a su enseñanza y ejemplo he evolucionado profesionalmente, al realizar con carácter, actitud y espíritu los objetivos que me he propuesto. Por que con su comprensión han hecho de mi un buen ciudadano y compañero.

A MI HIJO (A)

Por que eres tú quien impulsa este ferviente deseo de alcanzar las más difíciles metas, para poder entregarte lo mejor de mí, te dedico este peldaño de la inmensa escalinata de mi vida.

A MI PADRE, A MI TIA LUPITA Y A MIS ABUELITOS.

Por que todos los elogios y agradecimientos del mundo no son suficientes para decirles que con su apoyo, amor, comprensión y cuidados mi vida se ha tomado más sencilla y dichosa, por que me han enseñado con el ejemplo mis principios y mis valores, han visto mis triunfos y mis derrotas y han extendido su mano para ayudarme o felicitarne. Gracias por estar conmigo.

A MIS AMIGOS ALBERTO, RODOLFO, ARACELI, SALVADOR Y DANIA.

Por confiar en mí, por su compañía, por las palabras de aliento y entusiasmo que siempre encontré en ustedes.

No se necesita ver frecuentemente al amigo para que la amistad perdure. Basta saber que éste responderá cuando sea necesario, con un acto de afecto, de comprensión y aún de sacrificio.

Un amigo es un hermano que elegimos.

BASES EN EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS (CASA MARZAM S.A DE C.V.)**INDICE**

	Página
INTRODUCCION	
CAPITULO I. ANTECEDENTES	1
I.I. Origen y Evolución de Casa Marzam, S.A. de C.V.	1
I.II. Ubicación organizacional de Crédito y Cobranzas.	7
I.III. Tecnicismos de uso común en el desempeño del trabajo.	10
CAPITULO II. OPERACION DEL AREA DE CREDITO	15
Descripción de Funciones y Actividades.	
II.I. Actividades continuas y permanentes.	16
II.II. Actividades programadas.	27
II.III. Anexos. (1-15)	
CAPITULO III. OPERACIÓN DEL AREA DE COBRANZA	36
Descripción de Funciones y Actividades	
III.I. Actividades continuas y permanentes.	36
III.II. Actividades programadas.	45
III.III. Anexos. (a-x)	
CAPITULO IV. APORTACIONES AL DESEMPEÑO DEL AREA DE CREDITO Y COBRANZAS.	48
IV.I. Crítica al procedimiento actual, propuestas y recomendaciones.	48
IV.I.I. Anexos. (A-D)	
IV.II. Modelo de rentabilidad como auxiliar en la toma de decisiones.	64
IV.III. Descripciones de puesto.	67
CONCLUSIONES	71
COMENTARIOS	73
BIBLIOGRAFIA	74

BASES PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS (CASA MARZAM S.A DE C.V.)

Objetivo:

Evaluar el procedimiento del otorgamiento y operación del crédito en Casa Marzam S.A. de C.V.

Objetivos específicos:

Obtener el grado profesional de licenciatura.

Sentar las bases para un otorgamiento de crédito más confiable.

Aportar nuevas medidas de control que contribuyan a disminuir los riesgos de incobrabilidad en el otorgamiento del crédito.

Asegurar la recuperación del crédito otorgado en caso de alguna contingencia por parte del acreditado.

Modificar e implementar algunos procedimientos del área, así como aportar la descripción del puesto de supervisor de crédito.

Implementar un modelo de rentabilidad que sirva como herramienta en la toma de decisiones de pedidos especiales.

INTRODUCCION

El crédito siempre ha sido de vital importancia para el desarrollo de la humanidad y actualmente es el motor de cualquier empresa, país, y en general de la economía, ya que su adecuada utilización genera múltiples beneficios, tales como la elevación del consumo, por su facilidad de pago; el aumento en los volúmenes de venta; el incremento de la producción de bienes y servicios y a su vez la disminución de los costos unitarios. Los efectos secundarios de éstos primeros son los que se reflejan a nivel macro económico, y entre ellos podemos mencionar: la creación de fuentes de empleo y el desarrollo de las ya existentes, atrayendo el desarrollo tecnológico para favorecer los volúmenes de la producción y su calidad; la apertura de nuevos mercados, al dotar de poder de compra de grandes sectores de la población etc.

Lo anterior nos permite entender el por qué el crédito cada día se utiliza en mayor escala en todas aquellas empresas que buscan ser líderes en el mercado como es el caso de Casa Marzam S.A. de C. V. una empresa dedicada a la distribución de los productos de diversos laboratorios en la que casi el 80 % de su operación se regula bajo éste concepto. En el desarrollo del presente trabajo haré remembranza de mi desempeño como supervisor del área de Crédito y Cobranza durante 2 años de experiencia en el puesto, realizaré un análisis de los actuales procedimientos administrativos y operacionales que utiliza Casa Marzam para el otorgamiento de crédito a sus clientes, sin olvidarme de la normatividad y sus políticas actuales que hacen del área de crédito el filtro entre una venta y una cartera sana.

La presente memoria de mi desempeño en el área de Crédito y Cobranzas de Casa Marzam tiene como fin, además de obtener mi título profesional de Licenciatura, a través de dar a conocer la labor que he desempeñado dentro de la empresa en mis 2 años de laborar en ella, determinar áreas de oportunidad en las que se puedan establecer nuevos procedimientos, mecanismos, o herramientas, que contribuyan a salvaguardar de manera más efectiva los bienes que distribuye la empresa, asegurando su recuperación oportuna, y finalmente, dejar asentados y actualizados parte de los procedimientos que apoyen a mejorar la productividad y efectividad del área.

En el capítulo I explicaré aspectos generales que permitan ubicar al lector en el tema objeto de análisis: el otorgamiento del crédito. Conoceremos los orígenes de Casa Marzam S. A. De C. V., por qué nace?, cómo surge?, su evolución y trayectoria, qué distribuye básicamente, cuál es su Misión, cuáles sus Valores, como se ve actualmente y como se proyecta. Especificaré también

cuál es la ubicación jerárquica dentro del organigrama en la que se desempeña el área de crédito y su relación con otras áreas, también daré a conocer los conceptos básicos que permitan la comprensión ágil y clara en el otorgamiento del crédito en una empresa como ésta, así como una explicación de los tecnicismos más usados dentro del área.

En el capítulo II describiré el proceso operativo de las actividades que se realizan en el departamento de crédito que de acuerdo a mi responsabilidad y desempeño me corresponden supervisar, para fines prácticos éstas actividades se resumen en tres grandes secciones, el análisis de crédito, la toma de decisiones y la captura de datos. La primera consiste en realizar una revisión minuciosa de los cambios de condiciones y pedidos especiales a clientes actuales, así como pedidos iniciales y alta de clientes nuevos con su respectiva documentación soporte, todos ellos solicitados por el área de ventas. Dicho análisis deberá ser documental, y si es necesario complementarlo con una investigación de campo, al final del mismo deberá quedar debidamente justificado y soportado con la información necesaria que nos permita dar el siguiente paso.... la toma de decisiones. En éste segmento se determina si se acepta o rechaza la propuesta presentada por el área de ventas, o bien, si se le da un seguimiento especial en el que se someta a un comité de crédito dicha solicitud, con el fin de tomar una decisión en forma conjunta con las distintas áreas que conforman éste comité. Finalmente todas aquellas decisiones de altas y movimientos diarios que afecten la cartera de clientes serán reflejados mediante la captura de datos en un sistema de información integral llamado Baan, que regula actualmente los módulos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y contabilidad.

En el capítulo III también describiré las actividades y funciones que forman parte de mi experiencia profesional, solo que esta vez las enfocaré al área de cobranzas. Estas actividades las podemos clasificar en dos rubros: control documental y gestión de cobranza. En el primero ubicaré las actividades administrativas que tienen como finalidad la entrega oportuna, el archivo y la custodia de los documentos y otras que nos aseguren una recuperación futura de cualquier adeudo, también aquí se considerarán aquellas labores que permitan la detección oportuna de las faltas de probidad o abusos de confianza del personal interno, ambas nos ayudarán a llevar un control interno efectivo.

Finalmente en el capítulo IV me permitiré proponer algunas recomendaciones y sugerencias, es decir, cambios que desde mi punto de vista ayudarán a maximizar la efectividad y calidad del área, esta compilación de propuestas están basadas en el análisis de la operación diaria del departamento y en las experiencias obtenidas durante el desarrollo de dichas funciones,

cualquiera de ellas buscan una mejora del área. Por la prioridad de contar con un instrumento que nos ayude a evaluar de manera objetiva la utilidad o pérdida en el otorgamiento de uno de los tipos de pedidos considerados como especiales de acuerdo a sus condiciones autorizadas, en éste capítulo tomaré en forma aislada un modelo de rentabilidad propuesto. Finalmente redactaré la descripción del puesto que he desempeñado en el área de crédito: supervisor de crédito, cabe mencionar que en el transcurso de éste trabajo y en coordinación con el gerente del área se implementará éste material, y explicaré el resultado de mi evaluación sobre las bases en el otorgamiento de crédito en Casa Marzam S.A. de C.V. y actuales.

Con el presente trabajo, además de dar a conocer el desempeño actual de mi profesión en el área de crédito y presentar una propuesta de mejora, en las conclusiones pretendo destacar la importancia que tiene la efectividad con que se desempeñen éstas funciones, y el riesgo e impacto que causa la buena o mala toma de decisiones en este departamento.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

I.I.ORIGEN Y ANTECEDENTES

Casa Marzam S.A. de C.V. es una empresa fundada por la Sra. María Torres de Zamudio originaria del estado de Tamaulipas, uno de sus hermanos es medico y otro farmacéutico, en la década de los 30's al ayudar a atender al público en el mostrador y a preparar recetas en la farmacia de su hermano surge la idea del negocio al darse cuenta de que el servicio de las farmacias no era todo lo ágil y completo que debía ser. Existían en la ciudad de México dos distribuidores fuertes cuyos dueños eran alemanes: la Casa Beick Felix y la Casa Carlos Stein y había tres más mexicanos: Droguería Azteca, Salvador Martínez, Casa Koren y Santoveña Y Fernández, pero eran pequeños y no pesaban mucho en el mercado. En ese entonces los pedidos que hacía la farmacia llegaban con retraso y perjudicaban la venta ya que el stock que se manejaba era limitado.

En 1934 inicia el negocio de la distribución con un capital de \$ 7,000.- con el nombre de "Casa Marzam" que significa María Zamudio en la calle de San Miguel (actualmente José María Izazaga) colonia Centro, ella se entrevistó con los gerentes de los laboratorios para que le dieran la oportunidad de mejorar el servicio en la Cd. de México, pero solamente el laboratorio Establecimientos Mexicanos Colliere le otorgó la distribución de sus productos.

EVOLUCIÓN

Empezó a trabajar con un teléfono y un repartidor que contrató , gracias a la habilidad innata en ella como vendedora y utilizando el argumento de mejorarles el servicio y cumplirselos, fue haciéndose de clientes con rapidez. Tomaba el pedido en una remisión, a mano, ella misma surtía los productos y se los enviaba con el repartidor, en tranvía. Conforme fue abarcando más mercado más laboratorios empezaron a ofrecerte su distribución, siguió Parke Davis, Casa Bayer, establecimientos Lauzier, Merck y Hormona. Con esta influencia se tuvo que alquilar una accesorio para la mercancía que ya no cabía en su departamento, mandó a hacer unos anaqueles de madera y contrató y entrenó a un joven que surtiera las remisiones y entregara los productos al repartidor, éste se los llevaba en una caja de cartón amarrada con un mecate y se iba en el tranvía a repartir. Seguían llegando más proveedores y el espacio resultó nuevamente insuficiente.

En República de Uruguay No. 81 se rentaron dos despachos uno para la oficina y otro para almacén. Fue contratando más personal, agentes de ventas y vendedoras por teléfono, un cajero y otro que controlaba los créditos que ya se empezaban a conceder. La empresa, al crecer, se fue estructurando poco a poco formando departamentos: ventas, crédito, compras, almacén, contabilidad y reparto. La señora Zamudio se empezó a reunir con los jefes de departamento y se determinó que había necesidad de comprar una casa que fuera de dimensiones más adecuadas.

Al estallar la guerra mundial en 1939 surgieron otros problemas ya que el país rompió relaciones diplomáticas con las naciones del eje: Alemania e Italia. Debido a esto las empresas alemanas que había en México fueron incautadas por el gobierno, entre ellas se encontraban Beick Felix y Carlos Stein (las más fuertes en la distribución de productos farmacéuticos. Al desaparecer estas del mercado, aparentemente éste quedaba más libre, pero no fue así , ya que surgieron otras mexicanas, y la competencia se tomó más agresiva.

En 1939, debido a la necesidad de invertir, se forma una sociedad convirtiéndose en Casa Marzam S. A. Fueron cambiando los sistemas de trabajo, se compraron 3 bicicletas, después una motocicleta y en 1941 la primera camioneta para repartir. Los pedidos se tomaban a mano en remisiones, las cuales eran firmadas y selladas por los clientes al entregarles la mercancía y después se les hacía una factura semanal en máquina de escribir para ser enviada a revisión y cobrarse a su vencimiento. Se habilitó a las vendedoras para que los pedidos fueran tomados a máquina de escribir, debido a la ilegibilidad en los pedidos tomados a mano, para los almacenistas, entonces se formó el departamento de facturación, donde también se hacían los cálculos por producto y los descuentos totales por factura, que en ese entonces eran de 180 diarias aproximadamente. Se compraron otras 2 motocicletas y otra camioneta, y se determinó contar con una casa que fuera propiedad de la empresa y pudiera dar cabida a todo el personal y mobiliario necesario en ese entonces.

Se compró en la calle de San Jerónimo No. 24 en el centro una casa que constaba de dos plantas y un patio de maniobras en donde podían entrar más vehículos. Aquí se creó un turno nocturno en el almacén, para que surtiendo los pedidos en la noche, se repartiera a primera hora, esto fue determinante para mejorar el servicio, lo que ocasionó que se incrementaran determinadamente las ventas y de 180 facturas diarias pasó a 350.

En cuanto a la provincia, se comenzó a trabajar con ella desde 1938, enviando los pedidos que mandaban los agentes de ventas, por medio del servicio postal mexicano, lo anterior por que se consideró importante mejorar el servicio no sólo en la Cd. de México, sino en todo el país. Se vendía en los estados próximos al D.F solamente, como el Edo. De México, Puebla, Morelos,

Tlaxcala, Querétaro y Guanajuato; se compraron más camionetas para llegar con más rapidez, y también se pudo abarcar Guerrero y Veracruz. La venta había llegado a 1,000 facturas diarias y el cupo de la casa volvió a resultar insuficiente para el personal y para la mclía en el almacén.

Se adquirió un terreno de 5000 m2 en Municipio Libre colonia Portales delegación Benito Juárez (la actual casa matriz), se inicio la construcción adecuada y ya terminada se aloja a la empresa en el año de 1968. Al contar con un espacio más amplio, la empresa crece con mayor rapidez, el departamento de facturación ya tiene 35 personas para el cálculo de 2500 a 3000 facturas.

EXPANSIÓN EN LA REPÚBLICA

Para mejorar el servicio a la provincia se piensa en sucursales que estén más cerca de los clientes, y es inaugurada en 1972 la primera sucursal en el estado de Guanajuato en la ciudad de León. Desde ahí atendemos los estados de Guanajuato, San Luis Potosí, Aguascalientes, Zacatecas y parte de Michoacán.

Cuatro años después se funda Guadalajara para dar servicio a los estados de Jalisco, Sinaloa, Nayarit, Colima y otra parte de Michoacán (1976).

En la casa matriz el departamento de ventas se había dividido en 4 gerencias regionales: la norte, la sur, la este y la oeste con el fin de dar mejor atención a nuestros clientes. Con el crecimiento de la capital, los tiempos de entrega son muy largos y es necesaria otra sucursal en el norte del D.F. y en el año de 1992 abre sus puertas Metropolitano Norte canalizándose para ser atendidas en esta sucursal las gerencias norte y oeste, así como los estados de Hidalgo, México, Querétaro y parte de Veracruz (gerencia Golfo, Edo. De México)

En el año de 1984 se adquiere la primer computadora, debido a las necesidades de crecimiento de la empresa, con el fin de hacer la operación más rápida y efectiva y extender más sus ventas, es en este entonces cuando surge el departamento de sistemas. En este año se decide cambiar a su nueva razón social y se convierte en Casa Marzam S.A. de C.V.

En Enero de 1994 se funda otra sucursal en Villa Hermosa Tabasco, que da atención a los estados de Tabasco, Campeche, Yucatán, Quintana Roo, Chiapas y parte de Oaxaca. En septiembre del mismo año se abre también el mercado del noreste de la República Mexicana con la sucursal Monterrey llegando así a los estados de Nuevo León, Tamaulipas, Coahuila y Durango. De tal manera que Marzam penetra en 27 estados y el Distrito Federal..

MARZAM EN LA ACTUALIDAD

Casa Marzam S.A. de C.V. se ha convertido en un importante vínculo entre el mercado y la industria farmacéutica, actualmente trabajamos con 350 proveedores, lo que ha permitido que integremos uno de los catálogos más extensos de la industria, con más de 10,000 productos farmacéuticos, OTC y misceláneos.

Marzam ha evolucionado notoriamente, un ejemplo en su tecnología es la transmisión del pedido que realizan nuestros representantes de ventas a través de equipos de enlace portátil (MSI) y la recepción se realiza con un sistema automático (IVR) que nos permite estar disponibles las 24 hrs. del día; el surtido se realiza en forma automática, utilizando tecnología de vanguardia en robótica (KNAPP), así podemos cumplir con la precisión requerida para abastecer más de 15,000 pedidos recibidos al día. En la entrega de los pedidos nuestras unidades de reparto recorren más de 52,300 km. diariamente lo equivalente a una vuelta y media al mundo.

La sucursal Metropolitano Norte atiende diariamente a más de 3,500 clientes, apoyándose con cuatro Centros Regionales de Venta, que cubren 58 poblaciones a lo largo de siete estados de la República; Querétaro, Hidalgo, Veracruz, Michoacán, Estado de México, Distrito Federal y Tlaxcala. En la sucursal contamos con 75 unidades de reparto.

Centro Regional

1. Querétaro
2. Poza Rica, Ver.
3. Pachuca, Hgo.
4. Toluca Edo. De México.

Nuestra casa matriz o Metropolitano Sur, atiende también más de 3,500 clientes apoyándose en ocho Centros Regionales de Venta. Cubre 63 poblaciones a lo largo de nueve estados y cuenta con 85 unidades de reparto.

Centros Regionales:

1. Jalapa, Ver.
2. Veracruz, Ver.
3. San Andrés Tuxtla, Ver.
4. Córdoba, Ver.
5. Oaxaca, Oax.
6. Acapulco, Gro.
7. Cuernavaca, Mor.
8. Puebla, Pue.

La Sucursal Monterrey atiende diariamente a más de 1,200 clientes y se apoya también con 8 Centros Regionales de Venta que cubren 42 poblaciones a lo largo de cuatro estados, y cuenta con más de 35 unidades de reparto.

Centros Regionales:

1. Durango, Dgo.
2. Torreón, Coah.
3. Saltillo, Coah.
4. Nuevo Laredo, Tams.
5. Reynosa, Tams.
6. Matamoros, Tams.
7. Tampico, Tams.
8. Cd. Victoria, Tams.

En la Sucursal León se atienden a más de 1,700 clientes apoyándose con diez Centros Regionales de Venta, los cuales cubren 47 poblaciones a lo largo de seis estados de la república, para esto cuenta con 40 unidades de reparto.

Centro Regional:

1. Zacatecas, Zac.
2. San Luis Potosí, SLP.
3. Cd. Valles, SLP.
4. Aguascalientes, Ags.
5. Celaya, Gto.
6. Zamora, Mich.
7. Uruapan, Mich.
8. Morelia, Mich.
9. Salamanca, Gto.
10. Irapuato, Gto.

La Sucursal Guadalajara atiende diariamente a más de 2,200 clientes, cubriendo 41 poblaciones a lo largo de seis estados, con el apoyo de más de 45 unidades de reparto. Cuenta con cuatro centros regionales.

1. Puesto Vallarta, Jal.
2. Tepic, Nay.
3. Mazatlán, Sin.
4. Colima, Col.

Una de las sucursales de más reciente formación es Villahermosa y se encuentra en un periodo de estabilización y desarrollo, ha tenido constantes cambios administrativos desde su inicio lo que no le ha permitido desarrollarse a un ritmo tan acelerado como las otras sucursales, sin embargo actualmente atiende diariamente a más de 900 clientes y se apoya en 4 Centros Regionales de Venta, cubriendo así 39 poblaciones, las cuales surte con más de 25 unidades de reparto.

Centro Regional:

1. Coatzacoalcos, Ver.
2. Tuxtla Gutiérrez, Chis.

3. Mérida, Yuc.

Finalmente una sucursal de muy reciente creación es Culiacán (2000) en la que solamente se atiende esta ciudad por el momento y se espera un pronto crecimiento.

Casa Marzam S.A. de C.V. a partir de 1996 inició relaciones comerciales y alianza estratégica con Cardinal Health, una compañía norteamericana líder en servicios para la Industria Farmacéutica Estadounidense, está catalogada como una de las mejores 25 compañías a nivel internacional. La asociación de Marzam con esta empresa le ha permitido continuar expandiéndose en la república, además de fortalecerse para relomar con nuevos proyectos su objetivo de ser la empresa líder en distribución de productos farmacéuticos en el mercado nacional.

SU VISION

Ser la empresa líder en la distribución de sus productos, bienes y servicios a nivel nacional.

SU MISIÓN

Ser la empresa líder en distribución a nivel nacional, ofreciendo a sus clientes y proveedores servicios de excelente calidad, con valor agregado, soportados por tecnologías de clase mundial que excedan sus perspectivas incrementando su capital intelectual y otorgando a sus colaboradores un ambiente laboral digno de crecimiento, reconocido por su contribución al desarrollo sano y al respeto al medio ambiente, así como por su alta eficacia operativa y rentabilidad de las inversiones de sus accionistas.

SUS VALORES

SERVICIO: Actitud para satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes con un alto sentido de responsabilidad, oportunidad y competitividad.

HONESTIDAD: Directriz del comportamiento, responsabilidad y transparencia en el manejo de los bienes y recursos ; integridad moral en todas las acciones y decisiones.

RESPECTO: Reconocimiento de la dignidad de los demás y voluntad de no transgredirla, que otorgue confianza de libre participación y convivencia armónica.

COMPROMISO: Entrega incondicional y lealtad del personal para el logro de metas.

INSTITUCIONALIDAD: Principio que garantiza la continuidad en su conducción y manejo consistente e imparcial de su normatividad.

I.II. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL AREA DE CREDITO Y COBRANZAS

La sucursal Metropolitana Norte está coordinada por la Gerencia General a la cual le reportan las gerencias de Gerencia de Operaciones, Gerencia administrativa, Gerencia de Recursos Humanos, y las 4 Gerencias de Ventas Oriente, Poniente, Este y Centro. A su vez a la Gerencia de Operaciones le reportan las jefaturas de sistemas, distribución y almacén; a la Gerencia Administrativa le reportan la Gerencia de Crédito y Cobranza, la jefatura de caja y la jefatura de contabilidad; a la de Recursos Humanos le reportan la jefatura de mantenimiento, y reclutamiento y selección, y capacitación ; y a las de ventas les reportan directamente los supervisores de ventas.

El departamento de Crédito y Cobranza siempre ha estado coordinado por un solo gerente, sin embargo la estructura del departamento que nos regía hace 2 años (organigrama 1) ha sufrido cambios muy importantes, actualmente dos abogados y tres supervisores somos quienes le reportamos directamente al gerente, las supervisiones son: la de crédito, de cobranza, y administración y archivo; a su vez a la primer supervisión le reportan los capturistas tanto de crédito como de cobranza y un gestor de cobranza que apoya a las investigaciones de crédito; a la segunda le reportan los cinco controladores o analistas de cobranza y un gestor de cobranza; y finalmente a la tercera le reporta el auxiliar administrativo, el auxiliar mesa de control (archivista) y el auxiliar mesa de liquidación. Actualmente yo soy la supervisora de cobranza. (organigrama 2)

En el período de 2 años a los que hago referencia en la presente memoria solamente habíamos dos supervisores y ambos éramos de crédito y cobranza pero estábamos divididos por zona uno era foráneo y otro plaza, el supervisor de foráneo coordinaba a las zonas de venta del Centro, Golfo y Este que corresponden a Toluca, Querétaro, Pachuca y Poza Rica en cuanto a cobranza, yo era el supervisor foráneo y me reportaban dos controladores foráneos, el auxiliar mesa de liquidación, el capturista de cobranza, y un gestor de cobranza; al supervisor de plaza le correspondía toda la zona norte del Distrito Federal y la zona metropolitana norte (Edo de México) para esto le reportaban cuatro controladores plaza, el archivista, y un gestor de cobranza; a ambos nos reportaba el capturista y el analista de crédito; finalmente al gerente le reportábamos los dos supervisores, un auxiliar administrativo, y dos abogados (organigrama 1).

Por la naturaleza de la operación, el departamento se relaciona fundamentalmente con el área de ventas que está formada por 18 grupos de supervisión, es decir, 18 zonas de venta que a continuación mencionaré brevemente para dimensionar el alcance de las funciones y actividades que se explicarán en el presente trabajo.

Casa Marzam S.A. de C.V.

Distribución de las zonas por gerencias.

Septiembre del 2000

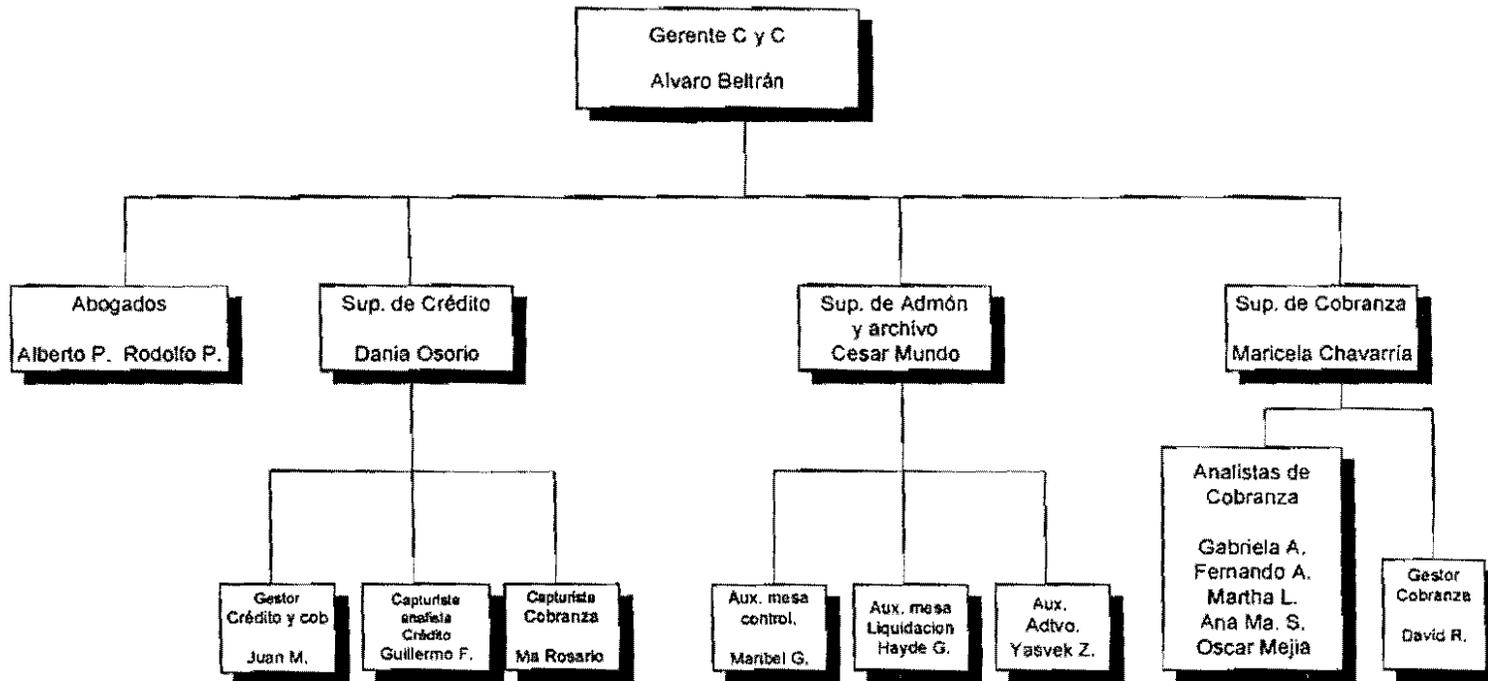
GERENTE	ZONA	GRUPO DE SUPERVISION	NOMBRE DEL SUPERVISOR	DESCRIPCION DE LA ZONA
MANUEL RIVERO	ORIENTE	4NF00	Ima García	Venustiano Carranza, Texcoco
		4NQ00	Arturo Villegas (provisional)	Neza, Pradera, Cuchilla, Bosques A., Maravillas, Etc.
		4NR00	Arturo Villegas	Nezahualcoyotl
		4ND00	Victor Montesinos	Gustavo A. Madero
		4NC00	Mario Gallardo	Ecatepec
		4NA00	Adrian Grande	Coacalco, Tecamac, Zumpango, Tultitlán
ROBERTO MARILES	PONIENTE	4NO00	Felipe Salvador	Cuauhtemoc
		4NM00	Alejandro Luna	Miguel Hidalgo, Azzapotzalco
		4NK00	Paulo Rosas	Tlalnepantla
		4NL00	Fernando Cruz	Naucalpan
		4NJ00	Francisco Luna	Atizapán, Cuautitlán, N. Romero, Tepetz., Etc.
		4NT00	Sara Martínez	Telemárketing (ventas por teléfono)
VICTOR SOTO	ESTE	4MC00	Juan Carlos Belio	Pachuca, Actopan, Tula, Tepeji, Jilotepec, Etc.
		4MF00	Gumaro Nieto	Otumba, Sahagun, Tulancingo, Teotihuacán
		4GC00	Luis E. Carrada	Poza Rica y 15 poblaciones
VICTOR SOTO	CENTRO	4MA00	Silverio Zamudio	Toluca, San Mateo Atenco, Metepec
		4ME00	Rene Ocampo	Zinacantepec, Zitácuaro, Atlacomulco, Etc.
		4MB00	Antonio Cristino Luna	Cadereyta, Querétaro, San Juan del Río

De las actividades más importantes por las que nos relacionamos directamente con ventas son: la administración y entrega de documentación a cobro, las revisión de la cobranza ingresada a las cajas de Marzam, el seguimiento de la gestión de cobro a clientes morosos, las aclaraciones de dudas y saldos, el control y la supervisión de su labor de cobranza mediante auditorías de

escritorio, los trámites para altas de clientes y los cambios de condiciones a los actuales, entre otros, la fuerza de ventas es nuestro principal cliente interno.

También nos relacionamos con otras áreas como contabilidad, ellos generan las notas de cargo y crédito manuales, también se les entrega los resultados de la finalización de la captura diaria de cobranza con el fin de cotejarlo con sus registros contables, y representan un área de retroalimentación y apoyo en otras actividades administrativas como la conciliación de fichas de depósito, la integración de abusos de confianza y siniestros etc., nosotros somos uno de sus clientes internos. Otra área importante para el desarrollo de nuestro trabajo es sistemas, para ellos también somos sus clientes por que ellos son los encargados de dar mantenimiento al sistema BAAN, a los equipos de trabajo, a las líneas telefónicas, también imprimen todos los reportes que generamos, nos apoyan en toda clase de resolución de problemas y dudas de BAAN o de la paquetería que manejamos, entre otras cosas. En general todas las áreas nos correlacionamos pero las más importantes e indispensables para el buen desempeño de nuestras actividades son las que acabo de mencionar.

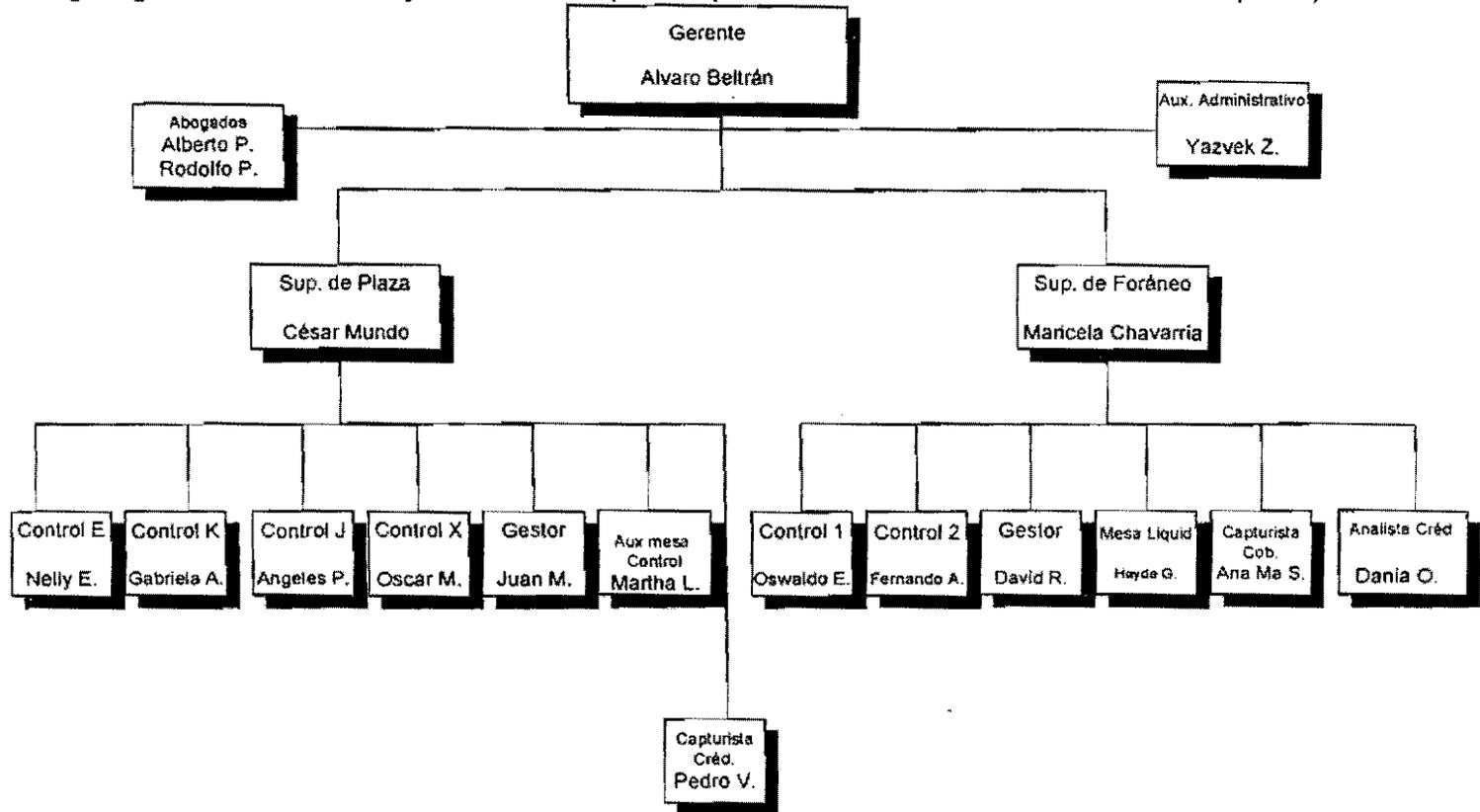
Organigrama de Crédito y Cobranzas, Legal (actual-2000)





ORGANIGRAMA 2

Organigrama de Crédito y Cobranzas (correspondiente a la memoria del desempeño)



I.III. TECNICISMOS DE USO COMUN EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO

Tomando en cuenta que mi memoria del desempeño de mi profesión es sobre una organización en particular, en este caso Casa Marzam S.A. de C.V., de acuerdo a las actividades específicas se utilizan tecnicismos dentro de la operación diaria, y es necesario conocer el significado o criterio con el que se definen algunas actividades, funciones, reportes o cosas relacionadas con el ramo farmacéutico. Considero que las siguientes definiciones ayudarán al lector a lograr una mejor comprensión del presente trabajo.

Acuse de recibo: Es el documento mediante el cual se notifica al expedidor la recepción de una cosa, sea valor o documento específico, mediante la firma de quien recibe. Los acuses más comunes en el área de crédito son: Formato de CC11 y Rel Rel (Rel Fora y Rel Forb)

Autoservicios: Son aquellos establecimientos comerciales en los que el cliente se sirve así mismo. En Casa Marzam debido a su volumen y sistema de operación y el importe de sus compras, se concentran en el control V para darles un tratamiento distinto al de los clientes independientes o cadenas. Los clientes autoservicio que manejamos en Metropolitano Norte son:

Grupo Comercial Mexicana

- v Comercial Mexicana
- v Sumesa
- v Super Mercados

Grupo Cifra

- v Tiendas Aurrerá
- v Operadora Vips

Nueva Walmart de México

Gigante S.A. de C.V.

Woolworth Mexicana S.A. y/o Corporación Contro]

Tiendas Chedraui S.A. de C.V.

BAAN: Es un sistema integral desarrollado que se utiliza para el control, la captura, el almacenamiento y la generación de datos, enfocado a la concentración y afectación contable de los mismos, es de origen holandés.

Cliente: Es toda persona que demande o requiera que se le proporcione un servicio, los podemos dividir en internos y externos. Los internos son todas aquellas áreas o individuos que pertenezcan a Casa Marzam, es decir, nuestros compañeros y equipo de trabajo. Los externos son todas las personas físicas o morales que soliciten el servicio relacionado directamente al giro de la empresa.

Cliente cadena: En este rubro son consideradas las varias farmacias que pertenecen a alguna asociación o algún propietario específico que poseen por más de 1 farmacia. En el sistema están en el grupo contable 402.

Cliente independiente: Son todas las farmacias que como su nombre lo indica son negocios que no dependen ni pertenecen a ninguna asociación, son clientes o propietarios. En el sistema pertenecen al grupo contable 401.

Cliente padre: Es el número de control que se le asigna en el sistema, a una cadena de farmacias completa, todos los clientes o cuentas que pertenecen a la misma, están ligados al mismo cliente padre, con la finalidad de agilizar la información y manipularla.

Comité de crédito: es un organismo integrado por personal con nivel gerencial de distintas áreas (ventas, crédito y cobranza, administración, legal, etc) el cual se reúne a petición de cualquiera de los miembros para tomar decisiones en consenso, con la finalidad de solucionar conflictos, asumiendo el riesgo en beneficio o perjuicio de las finanzas de la empresa mediante su autorización.

Controlador: Es la persona que administra la documentación de las cuentas por cobrar, para promover la recuperación oportuna de éstas, evitando así la cartera vencida. Entre sus principales responsabilidades y funciones está la custodia, archivo y entrega de documentación, así como el servicio y orientación a los representantes de ventas para aclaración de dudas y solución de problemas. Actualmente son 5 controladores con 3 o 4 grupos de supervisión de ventas, que los integran cerca de 10 agentes por grupo.

Día de Corte: Es la fecha con la que se expide el pagaré, y en base a esta fecha se integran facturas de 2 días antes y 3 después (sin considerar domingos) según fecha de expedición de la factura, a partir del día de corte empieza a contar el plazo del cliente para pagar. "Corte" también se utiliza para nombrar toda la cobranza (pagarés) generados en un mismo día.

Crédito: Es una operación mercantil en donde el acreditante otorga una prestación presente al acreditado, a cambio de que el acreditado devuelva un valor futuro equivalente y en el tiempo establecido al acreditante, basados en la confianza de ambas partes; en donde el acreditado deberá satisfacer la solvencia y la garantía al acreditante, para que éste inicie el otorgamiento de la misma.

Elementos personales y su definición;

Solvencia: Es la capacidad de cumplir con los compromisos adquiridos. Los elementos de la solvencia son la garantía, liquidez y fama pública (prestigio comercial).

Liquidez: Es la disponibilidad inmediata de efectivo para el pago de lo contratado.

Garantía: Es el aseguramiento del cumplimiento de una obligación mediante la afectación de un bien.

Acreditante: Es la persona moral o física que otorga un crédito.

Acreditado: Es la persona moral o física que recibe un crédito.

Estudio socioeconómico: Es el documento en el que el supervisor o gerente de ventas realizan una investigación más detallada de los datos que son proporcionados en la solicitud de alta. Algunos de ellos son: referencias comerciales, bancarias, propiedades o inmuebles que posee el propietario, así como describir el potencial de compra-venta del negocio, la zona donde se encuentra establecida la farmacia, datos del cónyuge y otros familiares.

Extrajudicial: en materia de recuperación de créditos serán todas aquellas gestiones que se lleven a cabo con el fin de recuperar dichos créditos y que no involucren en ellas ningún tipo de autoridad jurisdiccional, entendiéndose como autoridad jurisdiccional a todas aquellas autoridades competentes que la ley previamente establecida les da ese carácter.

Fama comercial: Es la solvencia moral de la cual goza algún ente comercial o individuo, debido a la difusión de la opinión de confianza que la sociedad le otorga para hacer frente a sus obligaciones.

Finalización BAAN: Es la actualización de la cobranza ingresada diariamente en los registros contables de clientes.

Foráneo: Se considera como zonas foráneas a las poblaciones fuera del Distrito Federal y del área Metropolitana, estas son las poblaciones que cubren los grupos de venta de las gerencias Este y Centro mencionadas en el cuadro de distribución de zonas por gerencia (MC00, MF00, GC00, MA00, ME00, MB00).

Gestor de Cobranza: Es la persona que ejerce acción de cobro en cuentas con problemas de recuperación o catalogadas de difícil recuperación, por medio de diligencias, visitas, llamadas, convenios etc. Su labor es posterior al agotamiento de las instancias del área de ventas en su cobro a los clientes, y es previa al turno de la recuperación vía legal.

Lista Negra de Clientes: Relación de clientes (Propietario y/o avales) que han tenido antecedentes de Morosidad en pagos, que compran y venden mercancía robada, que se les ha cobrado por la vía Legal, etc. Ésta lista es una herramienta de consulta y análisis para la toma de decisiones en el área de crédito.

Misceláneos: Son productos de perfumería y otros accesorios que no son propiamente fármacos y que su canal de distribución es el mismo que de los productos farmacéuticos.

Ocatcar: Balanza de antigüedad de saldos que refleja el resumen total por cliente presentando en parámetros mensuales o semanales la antigüedad del adeudo.

Pagaré-aval: En Casa Marzam se denomina pagaré aval al pagaré que sirve como requisito para documentar los créditos que la empresa otorga, es un título de crédito que se solicita sea firmado por el obligado principal (propietario de la farmacia) así como por una persona que cuente con un bien inmueble que sirve como garantía en carácter de avalista del primero, el pagaré debe contener los requisitos que señala el artículo 170 de la ley general de títulos y operaciones de crédito.

Remesa BAAN: Es el bloque de captura en donde se registra y actualiza la cobranza ingresada diariamente en la cartera de clientes.

Representante o agente: Son las personas que prestan el servicio de venta de productos farmacéuticos, perfumería, misceláneos y psicotrópicos, de forma directa y personalizado a nuestros clientes externos (farmacias), es decir son todos los vendedores.

TANDEM: es un sistema desarrollado por Marzam para controlar, registrar y generar datos en cada área de operación (compras, inventarios, nómina, pago a proveedores, clientes, ventas, devoluciones, etc.) como **módulos independientes**, en donde contabilidad se encarga de recabar y concentrar la información de cada área para la generación de la información financiera.

ABREVIATURAS

COD: Cóbrese o devuélvase

C1D Nota de crédito manual.

C2D Nota de crédito por faltante facturado.

C3D Nota de crédito por reclamación.

C4D Nota de crédito por volumen de compra.

C5D Nota de crédito por devolución total.

C6D Nota de crédito por devolución parcial.

C7D Nota de crédito manual (Por Bonificación o Condonación)

G1D Nota de cargo manual (A partir de JULIO la clave cambió a G4D)

G2D Cheque devuelto (A partir de JULIO la clave cambió a G5D)

G3D Nota de cargo por cheque devuelto (A partir de JULIO la clave cambió a G6D)

FCD Factura.

IVR: Es un servidor de información que traduce señales acústicas en informáticas y que a su vez las canaliza a 3 distintas terminales (sucursales)

MSI: es el modelo de la máquina de transmisión utilizada para capturar y transmitir pedidos, Machine Symbol Interphase.

NOCOMEAGE: Reporte concentrado de la cobranza ingresada en cierto período de tiempo, clasificado por clave de representante de ventas, y que es arrojado de las bases de datos del sistema.

OTC: Son fármacos que requieren de receta médica para su venta, también son llamados productos éticos.

PGD Pagaré.

RFC: Registro Federal de Contribuyentes.

RPP: Registro público de la propiedad.

SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

SSA: Secretaría de Salubridad y Asistencia.

CAPITULO II

OPERACIÓN DEL AREA DE CREDITO

El área de crédito, es el departamento encargado de analizar y evaluar si un cliente es sujeto de venta o no; de determinar si su venta será de contado (efectivo o cheque), u otorgar una línea de crédito; vigila que las condiciones de descuento, plazo y límite de crédito autorizadas y otorgadas a los clientes nuevos, así como a los actuales, sean las idóneas para una venta sana que no ponga en riesgo el patrimonio de la empresa. Vigila que estén adecuadamente garantizados los créditos con la firma de títulos (pagarés) y estos a su vez soportados con bienes inmuebles, con el fin de que en futuras contingencias la empresa pueda recuperar los adeudos derivados de la operación.

Para poder considerar a un cliente como prospecto, el área de crédito le requiere a los representantes de ventas documentación específica que permita realizar una adecuada evaluación. Esta documentación depende del tipo de cliente prospecto y el tipo de venta solicitada.

En todos los casos se requiere:

Alta de clientes, es la Solicitud de crédito Marzam. (original)

2 Tarjetas de firmas (original)

Alta ante SHCP

Cédula fiscal

Para venta de COD Cheque o de crédito, se requiere adicionalmente:

Pagaré aval (original)

Identificación del propietario y aval

Comprobante de domicilio y de firma del propietario y aval

Garantía (predial o escrituras del bien inmueble).

En caso de ser persona moral adicionalmente.

Acta constitutiva

Folio real

Identificación del representante legal

Comprobante de firma y domicilio del representante legal

En caso de venta de productos psicotrópicos:

Licencia sanitaria.

Permiso de la S.S.A.

A continuación describiré detalladamente las actividades que realicé de manera continua y permanente, así como las programadas y eventuales en el área de crédito durante 2 años de ejercer la supervisión de la misma.

II.1. ACTIVIDADES CONTINUAS Y PERMANENTES.

1. Análisis de documentación.

- a) Verificar que la solicitud de alta cuente con las firmas de autorización correspondientes, de acuerdo a las condiciones de plazo, descuento y límite que están estipuladas en la tabla de normatividad (anexo 1).
- b) De las que procedan, revisar que el analista de crédito cumpla con el estudio minucioso de la documentación de los prospectos de clientes, supervisando aleatoriamente los siguientes puntos:

Que la solicitud cuente con todos los datos completos, entre ellos, nombre y dirección del propietario, que la ruta y el itinerario de entrega estén avaladas (sellado o firmado) por distribución, que cuente con teléfono del propietario o aval, que esté debidamente firmada por el vendedor y el supervisor que solicitan dicho trámite, no se deberá omitir dato alguno, salvo excepciones justificadas. Verificar que los datos concuerden con las copias de identificaciones, alta de SHCP, comprobante de domicilio, etc.

El pagaré debe estar firmado, en blanco o por la cantidad que soporte el importe del límite de crédito solicitado, no deberá llevar fecha de vencimiento del pagaré, el lugar de expedición deberá ser México DF, las firmas del propietario o aval deberán coincidir con las identificaciones y documentación oficial anexa.

En cuanto a las tarjetas de firmas, verifico que contengan en el último renglón, por el anverso y reverso, la firma del propietario, lo que indica que el propietario está autorizando a recibir el pedido a las diversas personas que firmen antes que él.

En cuanto a la garantía (predial, escrituras, folio real), deberá estar a nombre del aval, y corresponder al año en curso, se evaluará con respecto a su ubicación, medidas, valor catastral, fotografías (si es necesario) etc., si es suficiente soporte para otorgar el importe del límite de crédito solicitado, tomando en cuenta si el aval está casado por bienes mancomunados, o a otorgado ese inmueble como garantía con otros proveedores, etc.

De acuerdo a la potencialidad de compra del cliente, del límite solicitado, o del riesgo proyectado, se requerirá una investigación más profunda, se solicita al analista confirme los datos vía telefónica o personalmente, además se requiere al área de ventas un estudio Socioeconómico. Adicionalmente solicito se realice una investigación en el Registro Público de la Propiedad de las garantías prediales, y de ser posible se visita al cliente por parte del gerente de ventas y/o el supervisor y gerente de crédito y cobranzas.

Finalmente los nombres de quienes funjan como propietarios o representantes legales y avales, deberán verificarse que no aparezcan en la lista negra de Farmacéuticos, conformada por clientes morosos, deudores en el ramo y clientes que actualmente se encuentran demandados (por el departamento legal). Esta lista es una útil herramienta que Marzam en coordinación con 2 de sus sucursales, Metropolitano Norte y Sur, y su departamento jurídico ha creado.

2. Aceptación.

Cuando un expediente cumple óptimamente con los criterios anteriores de acuerdo a nuestra evaluación, el cliente es aceptado. El siguiente paso es que el capturista de crédito alimente la base de datos en el módulo de clientes crédito BAAN y otorgue un número de cuenta único por cliente, es decir, dé de alta al cliente nuevo en Marzam. Finalmente el analista y el capturista de crédito archivarán la documentación de los clientes en un fólder y lo archivarán en orden consecutivo de número de cuenta.

En la mayoría de los casos a ningún cliente nuevo se le otorga un límite superior a 50,000.- hasta verificar su comportamiento crediticio, aquellos clientes que de inicio solicitan un límite superior a éste, deberán gozar de una excelente fama comercial, de las garantías suficientes que soporten el límite solicitado y de ser necesario saber si pertenece a una cadena de farmacias.

3. Aceptación con reservas o salvedades.

En algunos casos la documentación está incompleta o no cumple con algún requisito, sin embargo si consideramos que la salvedad no representa un riesgo futuro de irrecuperabilidad de la cobranza, se procede a establecer un compromiso con el agente, supervisor, o gerente de ventas, (dependiendo del tipo de cte.), y el analista se encargará de llevar el seguimiento de estos compromisos en una bitácora, recabando firma del responsable y fecha límite, lo anterior se realiza excepcionalmente.

4. Rechazos

Todas aquellas solicitudes que de acuerdo a la evaluación representen algún riesgo en la recuperación futura del crédito otorgado, son rechazadas. Después de haber revisado conjuntamente las solicitudes a las que se refiere este punto, el analista entrega la documentación al departamento administrativo de ventas, anexando un formato en donde quedan asentados los motivos por los que rechazamos dichas solicitudes. Cualquier solicitud podrá ser rechazada por los siguientes motivos:

1. Error, omisión o alteración de los datos asentados en la solicitud.
2. Documentación del cliente incompleta, incorrecta, ilegible, fuera de vigencia o alterada.
3. Falsedad en los datos proporcionados por el cliente o el representante de ventas.

4. Diferencia entre los datos asentados en la solicitud ("alta de clientes") y lo indicado en los documentos oficiales del solicitante (Alta de Hacienda, Cédula de R.F.C., Licencia Sanitaria, Permiso de la S.S.A., Comprobante de Domicilio y de Identificación, Escrituras y/o Boletas Prediales)
5. Por los resultados de una investigación o antecedentes del cliente.
6. Estar registrados en la "Lista Negra", tanto de la empresa como la que proporciona Diprofarm.

5. Cambios de Condiciones.

Al área de crédito nos corresponde dar el visto bueno, y en su caso sugerir, sobre el beneficio o pérdida que representa para la empresa cambiar las condiciones de los clientes actuales, en cuanto a descuentos, plazos, límites, día de pago, etc., esta labor se hace en coordinación con los gerentes de ventas, cobranzas y administración, ya que ellos son quienes autorizan estas condiciones en base a el comportamiento de pago, al monto de compra y a las condiciones ofrecidas al cliente por otros mayoristas, entre otras cosas. El analista se encarga de archivar en los expedientes de cada cliente, cualquier movimiento realizado.

Si los cambios solicitados los rechazamos, avisamos al área de ventas y demostramos con pruebas fehacientes los motivos de esta decisión, la cual deberá estar debidamente soportada. También consideramos dentro de nuestra labor, sugerir cuál puede ser una solución temporal (si es que la hay) para no perder a nuestro cliente y tampoco tener una venta insana o riesgosa.

6. Visitas a clientes.

En ocasiones los clientes se niegan a firmar pagarés y/o no proporcionan garantías, o bien el analista de crédito las considera insuficientes según su investigación de escritorio, en estos casos es necesario que el supervisor de crédito y cobranza y el de ventas visiten al cliente para conocer un panorama más amplio acerca de la solvencia del cliente prospecto, verificando las dimensiones del local, el inventario con que cuenta, la ubicación del negocio, qué otros mayoristas le surten, con que laboratorios trabaja, si es posible conocer los bienes inmuebles de los propietarios, etc. En varias ocasiones por el monto del límite solicitado es necesaria la visita de los gerentes de ventas, y/o cobranza, y/o administración e inclusive del gerente general de la sucursal, lo anterior con el fin de tomar una decisión conjunta y lo más acertada posible, considerando el riesgo que implica otorgar un crédito sin garantía alguna.

No solo se visita a los clientes de nuevo ingreso con Marzam, cuando existe algún cambio de condiciones, en cuanto al límite de crédito, de algún cliente que ya trabaja con nosotros también es necesario visitarlos.

7. Investigación en el RPP

Mi labor también fue y sigue siendo promover y fomentar la investigación en el Registro Público de la Propiedad de los bienes inmuebles que los clientes nuevos con límite superior a 150,000. – (en una cuenta, o con la suma de varias cuentas pequeñas) ofrecen como garantía de pago, ya que así se corrobora que los bienes no estén gravados o hipotecados, además solicitamos las fotografías de estos predios para verificar las dimensiones, el tipo de construcción y la zona geográfica en donde se ubica, lo que nos ayuda a pronosticar el valor actual de ese bien. Dicha investigación se realiza con los inmuebles propiedad del aval (es) y/o propietario. Para realizar esta labor se coordina con los gestores, abogados, supervisores o gerentes de ventas. Cabe mencionar también se realiza la investigación de clientes en los cuales es un mismo aval en varias farmacias y la garantía es el mismo predio.

8. Comité de crédito

En todos los casos en los que el futuro cliente no cumplió con el 100% de los requisitos evaluados representando así un riesgo, y que aún así existe interés por parte del área de ventas en autorizar su alta, sometemos al comité de crédito la autorización del mismo mediante un formato establecido (anexo 2), con el fin de tomar una decisión conjunta y establecer una responsabilidad compartida en beneficio de la empresa.

El objetivo del comité es analizar, evaluar y proporcionar soluciones a conflictos relacionados con el otorgamiento de créditos y recuperación de la cobranza, una de las normas corporativas establecen que todo conflicto o problema relacionado con el otorgamiento de créditos y recuperación de la cobranza, que represente un riesgo potencial para la empresa, deberá ser revisado y analizado por el comité de crédito para proponer la mejor solución de acuerdo a sus atribuciones que le han sido otorgadas.

El Comité de Crédito está integrado de la siguiente forma :

- Gerente General de la Sucursal
- Gerente Administrativo
- Gerente de Ventas
- Gerente, Jefe o Encargado de Crédito y Cobranzas
- Auditor de la Sucursal
- Abogado (Area Legal)

En mi opinión si el auditor participa se convierte en juez y parte, por lo que se propone que solo tenga voz pero no voto.

Para poder tomar una decisión el comité deberá estar dentro de sus facultades, que son las siguientes:

- a) Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos y recuperación de la cobranza.

- b) Autorizar o rechazar aquellos casos en que las condiciones de crédito solicitadas sean de su competencia, de acuerdo a la tabla de descuentos, plazos y límites de crédito, vigente.
- c) Evaluar el riesgo que implica la autorización de crédito a clientes, cuando el respaldo documental que se requiere como garantía no se encuentre completo.
- d) Analizar objetivamente y solucionar los casos en que existan conflictos para otorgar, modificar o suspender las condiciones de crédito de los clientes.
- e) Analizar objetivamente y establecer criterios de acción para los casos de cobranza con problemas de recuperación, así como de la cobranza que deba recuperarse vía legal, con el fin de agilizar los trámites correspondientes.
- f) Aclarar, con base en la normatividad vigente, los puntos de mayor conflicto entre las áreas involucradas en la problemática que se este analizando para dar transparencia a las decisiones tomadas por el comité.
- g) Evaluar y autorizar acciones que permitan optimizar el control de la cartera y el mayor beneficio para la empresa, de acuerdo a la normatividad existente, tales como :
 - Condonación de notas de cargo por cheques devueltos a partir de la tercera.
 - Establecimiento de convenios de pago con clientes para la recuperación de la cobranza (solo clientes con adeudos superior a los \$ 200,000).
 - Envío de cuentas a legal antes de agotar toda posibilidad de cobro o por incumplimiento de convenio de parte del cliente.
 - Cancelación de saldos en cartera por concepto de notas de crédito no emitidas o no procesadas.
 - Aplicación fiscal de cuentas incobrables.

9. Cumplir en tiempo y forma.

Existen tiempos establecidos en la política de la empresa (anexo 1) para dar una respuesta al área de ventas con respecto a sus altas y cambios de condiciones solicitados, es mi función validar que se esté cumpliendo oportunamente y con la calidad necesaria todos los movimientos solicitados al área de crédito. Para verificar, en cuanto a la oportunidad, que lo anterior se lleve a cabo, el analista diariamente deberá llevar una relación por fecha y folio (anexo 3) de todos los movimientos que nos entrega el administrativo de ventas, y al final del día el capturista deberá publicar otra relación con el resultado de los movimientos, las observaciones y el número de cuenta de los clientes nuevos. Para verificar la calidad de la información con la que el capturista de crédito alimenta la base de datos BAAN, se generan las hojas de iniciación de operaciones en donde se verifica que la información este correcta, aquí reviso aleatoriamente el status del cliente, los días de plazo, el descuento, la clave del control , el llmite, la clave del agente, entre otros aspectos.

Es importante señalar que actualmente el tiempo respuesta vs los estipulados en la normatividad son más cortos, pero a mi consideración menos eficientes, esto se debe al enfoque prioritario de vender antes de aseguramos mediante una buena investigación y análisis de crédito que garanticen que esa venta no es riesgosa, este enfoque es generalizado en todos los niveles de autorización.

10. Archivo y resguardo de los expedientes maestros.

Diariamente el analista debe abrir un expediente por cada cliente nuevo, en donde guardará su documentación, también debe archivar cualquier documento soporte (cambio de condiciones, estados de cuenta, convenios, actualización de documentación, etc.) en el expediente correspondiente de los clientes actuales. Para verificar el correcto archivo diariamente se realiza una revisión de consecutivo de folios y del orden en el que se acomoda la documentación dentro de algunos expedientes, la cual lleva 10 minutos máximo.

En cuanto al resguardo de los expedientes, estos se encuentran dentro de archiveros metálicos bajo llave, a los que solamente tiene acceso el analista y el supervisor de crédito, diariamente se vigila que éstos queden perfectamente cerrados, ya que representan gran parte del patrimonio de la empresa.

11. Registros y reportes.

Todo movimiento realizado en el área de crédito queda registrado en el sistema BAAN y en bitácoras manuales o en hojas de cálculo, lo que nos permite generar reportes como: el historial de pagos, el de los movimientos diarios que nos permitan consultar los cambios realizados, el motivo que lo origino, la hora y la fecha de elaboración, el usuario que lo realizó, entre otras cosas, lo que nos permite constatar diariamente la transparencia de todos los movimientos que se realizan en ésta área.

12. Incremento automático de límite de crédito.

Como mencioné en el punto 5, para cualquier modificación al status actual de todos los clientes, es necesario que se solicite mediante un cambio de condiciones. Sin embargo, se estableció que 2 veces por semana, se realice el incremento automático en el límite de crédito los clientes que lo tienen saturado, aún cuando no presentan ningún retraso en sus pagos, para evitar que estos clientes se queden sin pedido. Para decidir a qué casos se les aplica este movimiento se siguen los estos pasos:

1. Dos veces por semana genero un reporte (relación) de los clientes que presentan este problema de saturación de límite (anexo 4).
2. Se entrega a cada controlador la relación de sus clientes para que realice una revisión minuciosa de los siguientes aspectos: que no presente ningún retraso en sus pagos y que no tenga algún saldo pendiente de aclarar, anotando en la columna de observaciones los motivos en el caso en el que a su consideración no se debe autorizar dicho movimiento.
3. El analista de crédito revisará que el expediente maestro cuente con las garantías y el pagaré que ampare el límite propuesto.
4. El sup. de crédito analiza la información y presenta la relación de los clientes a los que considera se debe incrementar el límite para que el gerente de crédito, ventas y administración y/o general firmen la autorización de estos movimientos.
5. Finalmente el capturista de crédito carga los movimientos autorizados al sistema.

13. Autorización de suspensiones y aperturas.

Todos los días los controladores revisan su cartera de clientes (balanza de antigüedad de saldos, anexo 5) para suspender todas aquellas cuentas que no paguen en su oportunidad y reactivar las que ya hayan liquidado su adeudo pendiente, las cuentas son relacionadas en el formato de aperturas y suspensiones (anexo 6) y es mi labor como supervisor de crédito y cobranza revisar aleatoriamente que éstas se estén realizando de acuerdo a la política de la empresa para autorizar estos movimientos firmando la relación como muestra de autorización cuando así proceda.

De acuerdo a la política de crédito ... " las cuentas de los clientes que presenten un atraso de 48 hrs. y 72 hrs., para plaza y foráneo respectivamente, deberán suspenderse" ... (calendario de suspensiones, anexo 7) También indistintamente se hace la revisión de la cartera de todos los clientes de algún grupo de ventas para verificar que el controlador esté cumpliendo efectivamente con esta labor.

14. Suspensión por cheque devuelto.

El área de contabilidad entrega al auxiliar administrativo de cobranzas todos los cheques de nuestros clientes que no pudieron cobrarse por distintos motivos, estos fueron devueltos por el banco y deberán cargarse a la cuenta del cliente junto con 2 notas de cargo por cheque devuelto, una por comisión bancaria y otra por el 20% de indemnización legal (pena convencional) Art. 193 de la LGTOC. Cuando un cliente presenta cheque devuelto, el crédito deberá suspenderse inmediatamente, para esto, en la relación con la que el auxiliar les entrega el cheque original y una copia a los controladores, deberán firmar de recibido y relacionar el No. de cuenta, el nombre de la farmacia y el agente al que corresponde el cheque, además especificarán si el cheque ya fue pagado anticipadamente para evitar la suspensión de la cuenta; en esta relación después de revisar los importes, a qué clientes corresponden, el motivo de la devolución, y de los más importantes de acuerdo al monto informar personalmente a los supervisores de ventas o gerentes para promover su recuperación y considerar la suspensión de la cuenta, finalmente se determina cuales cuentas se deberán suspender. Es responsabilidad de los controladores y mía, promover con el área de ventas o con el mismo cliente si es necesario, la recuperación inmediata del cheque, y de ser posible el cobro total o parcial de las notas de cargo.

15. Baja de cuentas.

De acuerdo al comportamiento de pagos de los clientes, los catalogamos como buenos clientes o clientes morosos: los buenos clientes pagan oportunamente, no tienen cheques devueltos, o si los tienen los pagan inmediatamente, y algunos eventualmente se retrasan en sus pagos por alguna contingencia, sin embargo tratan de estar lo antes posible al corriente en sus pagos y generalmente no realizan promesas falsas de pago; los clientes morosos son reincidentes en no pagar oportunamente, de manera constante buscan excusas para retrasarse en sus pagos, tienen continuamente cheques devueltos y argumentan falta de liquidez, insolvencia, etc. para no pagar su adeudo con Casa Marzam.

El área de ventas es quien debería proponer la cancelación de las cuentas morosas que lejos de traer un beneficio a la empresa generan pérdidas, sin embargo no se ha logrado permear entre los vendedores la premisa de que "la venta se realiza hasta que es cobrado el producto entregado a nuestros clientes", a la fecha su preocupación se centra en la primer fase, descuidando (en la muchos de los casos) su consumación mediante el cobro, es por esto que además de difundir y concientizar a los vendedores y supervisores de ventas sobre la importancia de ya no venderles a los clientes que ellos saben que son morosos, el área de crédito y cobranza lanza la propuesta a los gerentes de Ventas, crédito y cobranza y administración, de la baja de clientes que de acuerdo a su historial de pagos en Marzam, su venta represente perjuicio a las finanzas de la misma, soportando debidamente dicha sugerencia. Los clientes de los que hablamos, generalmente tienen o tuvieron un adeudo superior a los 121 días de antigüedad, considerados de difícil recuperación, y que se tumaron al gestor o abogados para su cobranza extrajudicial.

16. Seguimiento de compromisos establecidos con ventas.

Cuando los agentes o supervisores de ventas solicitan algún movimiento y no cumplen en ese momento con los requisitos completos para su autorización, pero existe la plena seguridad de recabarlo y además esto no representa ningún riesgo de incobrabilidad, se realizan compromisos fijando la fecha límite para cumplir con el requisito omitido, y se recaba la firma del responsable, en el cambio de condiciones donde queda asentado dicho movimiento, además de la "relación de compromisos con ventas" (anexo 8). En caso de no cumplir con el acuerdo, no se vuelve a autorizar ningún movimiento a petición del incumplido, además de reportar al gerente de ventas la situación para que ejerza presión en el cumplimiento del mismo. Los días lunes de foráneo y miércoles de plaza (días de junta), se revisa la relación y le damos seguimiento al cumplimiento de los compromisos establecidos con los vendedores y supervisores.

17. Apoyo en la resolución de dudas o problemas.

Los problemas que se presentan dentro del área de crédito y de cobranzas son muy diversos e imposibles de citarlos todos, van desde un error humano o de dedo, hasta complejas situaciones originadas por errores del sistema. Todos los días se presentan casos en los que hay que aclarar dudas y resolver problemas a nuestros clientes internos (agentes, supervisores, gerentes, administrativos, etc.) y a los externos, sobre la forma en la que opera el sistema (BAAN), con respecto al resultado de los movimientos de otras áreas como devoluciones, sistemas, contabilidad etc., que repercuten en la cartera o en la venta de los clientes; en varias ocasiones hay que solicitar el apoyo de otros departamentos y compañeros expertos en la materia, para poder dar respuesta efectiva a quien la solicite. También es muy sano y constructivo atender las sugerencias de los controladores, agentes y supervisores de ventas, entre otros, así como de los clientes, con respecto a nuestra forma de operar actualmente, es decir retroalimentarnos.

18. Actualización del status de los expedientes maestros.

Periódicamente hay que enviar a los gerentes de ventas, crédito y cobranza, y administración, la base de datos (detalle y resumen anexo 9) del seguimiento de la actualización de expedientes maestros, para informar sobre el status que guarda el patrimonio de la empresa, y el avance que se tiene al respecto, lo anterior con el fin de determinar acciones para que se cumpla con dicho objetivo.

Cabe mencionar que es necesario actualizar la base de datos de los indicadores con las reestructuraciones que se realizan cada mes para tener información real, este procedimiento es muy laborioso pero necesario.

19. Atención a clientes.

Diariamente se reciben alrededor de 80 llamadas telefónicas y se atienden alrededor de 30 clientes en promedio, y es función de todos los que laboramos en Crédito y Cobranzas y en general en esta empresa, proporcionar un excelente servicio de información y operación, basada en la calidad y oportunidad de nuestra labor, nuestros principales clientes internos son toda la fuerza de ventas, y los externos, son los clientes que presentan cartera vencida.

20. Establecer formatos de registro y nuevos procedimientos.

El área de crédito es un área básicamente de control que tiene a su cargo el manejo y custodia es integración de expedientes maestros, y de acuerdo a las necesidades que se presentan se han venido implementando formatos y se han desarrollado procedimientos para lograr los objetivos del departamento, algunos de los que se implementaron en los 2 años de memoria profesional que estoy citando son:

1. La base de datos de la actualización de expedientes para dar seguimiento a los expedientes que se detecten incompletos o por actualizar, en el que se solicita al área de ventas recabe dicho documento antes de suspender la venta a este cliente.
2. Formato de registro para el préstamo y devolución de los expedientes maestros (anexo 10).
3. Formato para dar seguimiento a los compromisos con los que "a reserva de" se les otorga el crédito a algunos clientes (anexo 8).
4. Formato de solicitud al comité de crédito, para que se autorice o rechace cualquier decisión sometida a consenso (anexo 2).
5. Formato de para solicitar referencias comerciales de algún prospecto de cte. (anexo 11).
6. Carta de solicitud de documento a clientes (anexo 12).
7. Formato de recepción y control de folios de solicitudes y documentación al área de administrativo de ventas (anexo 3).

21. Procedimientos de operación.

En cuanto a los procedimientos de operación diaria, algunos se han establecido de manera formal y otros se han modificado en tiempo y forma, con el fin de mejorar la efectividad del área e impulsar la venta, sin embargo cabe mencionar que en la normatividad estos procedimientos se muestran incompletos ante la operación, ya que las políticas, lineamientos y flujogramas, y procedimientos no están actualizados.

22. Implementación del incremento automático de límites de crédito.

Esta medida fue dispuesta por la gerencia general de la sucursal, con el fin de evitar frenar la venta diaria de aquellos clientes que tenían saturado su límite de crédito, en coordinación con el gerente del área analizamos la propuesta y encontramos las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas

1. Reducir la cantidad de clientes que se quedaban sin pedido o les llegaba incompleto por este motivo.
2. Evitar generar molestia al cliente e inducirlo a trabajar con la competencia, por esta deficiencia en el surtido.
3. Erradicar el trámite burocrático de un cambio de condiciones por cliente para solicitar el incremento de límite saturado.
4. Evitar que los agentes de ventas permanezcan tanto tiempo dentro de la empresa realizando y agilizando su trámite.
5. La finalidad es mejorar el servicio de venta al cliente y simplificar el trámite a los representantes de ventas.

Desventajas

1. Pérdida del control de las garantías que soportan el pagaré aval que proporcionan los clientes.
2. Incremento de la lista de compromisos a los que se le debe dar seguimiento con los agentes y supervisores de ventas.

Desarrollamos el procedimiento y el formato para la implementación, mismo que menciono detalladamente en el punto 12 de este segmento "Actividades continuas y permanentes"., finalmente se empezó a llevar a cabo a partir del mes de Febrero de este año.

II.II. ACTIVIDADES PROGRAMADAS

Además de llevar a cabo una serie de actividades en forma continua y permanente para el desarrollo de la operación diaria, es necesario realizar otras tareas que vayan encaminadas a la administración y control del área; a la prevención de riesgos; proyectos de mejora continua y calidad; y a la generación de indicadores que reflejen los resultados del área y nos sirvan como parámetros de medición. Este tipo de actividades, se realizan en ciertos períodos de tiempo y de acuerdo a fechas programadas, y pueden variar de acuerdo a las necesidades de la empresa, a continuación mencionaré aquellas que realicé durante los dos años de experiencia a los que se refiere esta memoria.

1. Proyecto de actualización de expedientes maestros.

Al fusionarse las gerencias de crédito y la de cobranzas, el gerente de la nueva área decidió realizar una revisión del status de los expedientes maestros que le han heredado, y al percatarse de lo obsoleta e incompleta que se mostraba la documentación de los pocos expedientes que se revisaron, decidió implementar un proyecto de revisión y actualización de expedientes en coordinación con los 2 supervisores de crédito y cobranzas, para estructurarlo, desarrollarlo y darle seguimiento al mencionado programa de actualización de expedientes maestros, desempeñando las siguientes actividades.

- a) Primero se crearon formatos de registro de acuerdo a los documentos a revisar, en donde se relacionarían los documentos que faltaban, los que se necesitaban actualizar, y los que seguían siendo útiles dentro del expediente, con el fin de controlar el avance y resultado de la revisión de expedientes, pudiendo determinar si el expediente está bien y/o completo.
- b) Posteriormente se procedió a capacitar al personal que haría la revisión de los aproximadamente 4,500 expedientes, con el fin de difundir los puntos y unificar criterios de decisión en la mencionada revisión. Se solicitó el apoyo de los abogados, expertos en materia mercantil y legal, para establecer puntos específicos en el momento de examinar la documentación, de acuerdo a los requisitos que debe contener un buen maestro de clientes, siempre con la visión de que cualquiera de ellos puede convertirse en un deudor potencial para la empresa. Se distribuyeron cargas de trabajo en 2 auxiliares, 2 supervisores, 2 abogados y 2 gestor, es con el fin de terminar en un plazo no mayor a 4 semanas.

2. Revisión del maestro de clientes.

Una vez acordada la forma de examinar la documentación, se empezó a revisar minuciosamente el 100% de los expedientes maestros que integran el soporte de las ventas a crédito y COD de Casa Marzam S.A. de C.V.

Se analizaron los siguientes aspectos

- a) Primero se revisó que los expedientes estén debidamente requisitados, es decir que cuenten con todos los documentos solicitados en la política dependiendo del tipo de cliente (anexo 13) mismos que mencionamos al inicio de este capítulo.
- b) Se evaluó si la documentación es vigente y efectiva en cuanto a su contenido. Las objeciones u observaciones más relevantes que se presentaron son:

En un 78% de los expedientes existentes surgió la necesidad de recabar o renovar el pagaré aval, ya que los que encontramos estaban expedidos en nuevos pesos (N\$), además el formato pertenecía a "Marzam del D.,F.", antigua razón social de lo que es hoy Casa Marzam S.A. de C.V. , esto último no representa riesgo de incobrabilidad en procedimientos legales sin embargo implica más tiempo, dinero y esfuerzo para la empresa en los procedimientos jurídicos para hacer efectivo el cobro.

En ese mismo porcentaje de clientes, aproximadamente, se presentó la necesidad de requerir la renovación de la solicitud de alta de clientes y de las tarjetas de firmas (formatos internos de Marzam) ya que los formatos que se encontraron en los expedientes pertenecen a la antigua razón social "Marzam del D.,F." y éstos han sufrido cambios en el contenido, que por necesidades de mejora del área se anexaron. Además era necesario revisar en el campo, si las firmas autorizadas en la tarjeta del expediente aún estaban vigentes o debían ser actualizadas, en su mayoría se asumió que estaban obsoletas ya que no se había hecho ninguna actualización desde el 94.

En la totalidad de los casos que si presentaron garantía predial se sugirió la actualización de dicha garantía, ya que todas pertenecían a 3 años atrás o más. En un 51% se encontró que no existía ningún respaldo que garantizara el crédito mediante un bien inmueble, y se hizo latente la urgencia de recabar estos documentos.

En cuanto a las identificaciones del propietario y aval se encontraron casos diversos, en ocasiones si existían identificaciones pero éstas no eran oficiales; o carecían de la identificación del propietario y/o aval, en algunos casos las firmas no coincidían con las de la solicitud o pagaré, etc.

En un 31% de casos se encontró la ausencia de la cédula fiscal o del RFC.

En un 15% del total de clientes registrados en la base de datos TANDEM no se encontró ni siquiera el fólder del expediente maestro, o bien solo contenía algún cambio de condiciones.

Criterios de valor de la documentación maestra.

Se le otorgó distinto valor a cada uno de los documentos requeridos en el expediente, de acuerdo a la importancia o prioridad que representa contar con ellos para poder ejercer alguna acción de cobro por la vía extrajudicial o posteriormente legal, con el fin de concluir el grado de vulnerabilidad y el riesgo de incobrabilidad que en ese entonces presentaba la empresa. Podemos

de alguna forma ilustrar cuales fueron los criterio a seguir en ese momento, ordenado de mayor a menor importancia los datos analizados quedar.

1. Pagaré aval
2. Garantía (predial o escrituras del bien inmueble).
3. Identificación del propietario
3. Comprobante de firma del propietario
4. Identificación del aval
4. Comprobante de firma del aval
5. Identificación del representante legal
5. Comprobante de firma
6. Acta constitutiva
7. Solicitud de crédito Marzam
8. Alta ante SHCP
8. Cédula fiscal
9. Tarjetas de firmas
10. Comprobante de domicilio
11. Comprobante de domicilio del representante legal
12. Folio real

c) Verificación del importe del pagaré aval.

Se especificó en los registros o relaciones auxiliares en la revisión, el monto por el cual estaban elaborados los pagarés, para cerciorarse posteriormente que se cubriera, mínimo, el monto del limite de crédito otorgado y que las garantías exhibidas (predial, escrituras, etc.) soportaran dicho pagaré y límite.

3. Selección y depuración de expedientes de clientes activos e inactivos.

Durante la revisión del punto anterior se detectó la necesidad de depurar los archiveros donde se resguardan y custodian los expedientes, además de reorganizar (archivar, ordenar, foliar, y depurar) ya que existían muchos expedientes maltratados y sin fólder, mal archivados en su folio consecutivo, y principalmente un excesivo número de documentación archivada en comparación al total de clientes activos en el sistema y en la operación, se procedió de la siguiente forma:

- a) Seleccionar en el reporte de venta diaria, correspondiente a los 6 meses anteriores a la fecha de selección, todos aquellos clientes que no presenten movimiento alguno.
- b) Elaborar la relación de los clientes inactivos (punto anterior) y evaluar, en coordinación con los supervisores de ventas, cuales se darían de baja y cuáles se visitarían nuevamente para reactivarlos.

- c) Una vez que los supervisores de ventas determinaron seleccionaron a los clientes para dar de baja, se extrajeron del archivo los expedientes, se guardaron en cajas por orden consecutivo de cuenta y se guardaron en el archivo muerto. Además se modificó su status en el sistema, de clientes normales (activos) o suspendidos a status baja; a los clientes que aún presentaban saldo no se les mandó al archivo muerto.

4. Actualización de expedientes maestros.

De acuerdo al punto 2 inciso b) de este segmento de actividades, se tomó la decisión urgente de la actualización de la documentación que integraba en ese entonces los expedientes, con el fin de cumplir con el objetivo de controlar y mantener actualizada la documentación soporte que demuestre la legalidad del negocio del cliente y que garantice la recuperación del crédito otorgado. Para lo cual se siguieron los siguientes pasos:

1. De acuerdo a la base de datos que se creó con los resultados arrojados en la revisión, se ordenaron a los clientes de acuerdo a su potencial de compra en Marzam, es decir de acuerdo a la tabla de segmentación (anexo 14), con el fin de iniciar la recopilación de aquellos clientes que representen más riesgo.
2. Se entregó a cada supervisor de ventas una relación con los clientes A1 y A2, ordenada de mayor a menor límite de crédito, en la que se especifica la documentación que se necesita recabar o actualizar, lo anterior con el fin de llevar un control de los documentos a recopilar y entregar al área de crédito en forma paulatina.

5. Seguimiento de la actualización.

Cada 15 días se revisa el avance de la recopilación de documentos por grupo de supervisión, la información se vacía en una base de datos (anexo 9) de la que surgen una serie de indicadores que nos ayudan a identificar cifras representativas del avance, retraso o estancamiento del procedimiento. Los indicadores son enviados a las gerencias de ventas correspondientes, con el fin de informar, impulsar la toma de decisiones y establecer medidas de presión o apoyo para agilizar este procedimiento, entre otras cosas.

Es importante reconocer que a la fecha no se ha concluido la actualización del total de los expedientes a pesar de que ya han transcurrido más de 2 años (anexo status actual A1 y A2). Este retraso se debe esencialmente a que la fuerza de ventas encuentra en el campo distintas dificultades, principalmente se enfrentan al riesgo de importunar a los clientes, causar molestias y por ende perder la venta, ya que varios se niegan a entregar nuevamente sus documentos argumentando que ya los entregaron en alguna ocasión; en otros casos el cliente que no cuenta con su documentación actualizada, otros, requieren su documentación antigua a cambio de

entregar la nueva, otros, exigen que de acuerdo a su historial y a los años de trabajar con Marzam se crea en su palabra sin necesidad de firmar garantía alguna, etc, etc.

6. Sensibilización a la fuerza de ventas.

En un principio era notable el relajamiento de la fuerza de ventas en cuanto a la labor de recopilación y actualización de documentos, en comparación con la vehemente preocupación del área de crédito por conseguirla, esto ha disminuido paulatinamente toda vez que se decidió que era necesario buscar la forma de sensibilizar a los vendedores y a sus supervisores, por medio de cursos, juntas y pláticas, en donde se les informó la utilidad e importancia de cada documento que integra el expediente maestro, es decir, la razón por la cual se requieren, el por qué de los datos a llenar en cada uno de ellos, el riesgo y las consecuencias de no cumplir con alguno.

7. Depuración continua de las cuentas inactivas.

A partir del mes de Mayo de 1998 que se realizó la depuración de clientes, cada 4 o 6 meses se analizan las bases de datos de ventas, y en esta ocasión sin el visto bueno de los supervisores de ventas, sólo el de el gerente de Crédito y Cobranza, cualquier cliente que no presente movimiento en los últimos 3 meses se da de baja en el sistema, se depura su expediente de los archivos y se envían al archivo muerto.

8. Coordinar juntas con el área de ventas, operaciones y administrativas.

En una empresa tan grande y con tanto personal operativo y administrativo, es necesario fomentar continuamente la comunicación en forma ascendente y descendente para trabajar en forma coordinada y con un mismo fin.

Todas las áreas ofrecemos de alguna u otra forma (directa o indirectamente) un servicio al área de ventas, es por eso que en crédito se ha fomentado la comunicación convocando a juntas formales e informales, donde participan la fuerza de venta y otras áreas operativas y administrativas para manifestar las inquietudes de ambas partes, retroalimentamos, buscar y proponer soluciones, y a su vez integramos en una labor de equipo que proyecte sus beneficios a los clientes externos. La finalidad del área de crédito y cobranza es la mejora continua y el incremento de la efectividad en las tareas del área y del servicio a nuestros clientes internos y externos.

Actualmente estas juntas se llaman " junta de servicios" y "junta de resultados" y ya no se llevan a cabo mensualmente sino en forma quincenal y semanal respectivamente, y solamente asisten los gerentes de ventas y algunos supervisores.

9. Indicadores de Crédito.

Mensualmente se envía al corporativo de crédito una serie de indicadores (anexo15) que surgen de la base de datos donde se registran los tipos de movimientos que se realizan en nuestra área,

para lo cual semanalmente el capturista de crédito deberá ir actualizando los registros para que se envíen al corporativo cada cierre de mes. Estas estadísticas son de gran utilidad para saber qué tipo de movimiento se realiza con más frecuencia y en que época, verificar si los cambios traen beneficios reales en la operación al compararlos con los importes de la venta (x los incrementos del límite), la utilidad de la venta neta (x el % de descuento), etc. en general estos nos permiten realizar análisis y proponer algunas sugerencias a otras áreas.

10. Alimentar la Lista Negra.

Cada mes el capturista deberá elaborar una relación de los nombres de los propietarios de las cuentas que se tumaron al departamento legal, y en su caso si ya se ha hecho gestión de cobro con la persona que funge como aval y también se ha negado al pago del adeudo, también deberá ser considerado en la relación; en una columna anexa el supervisor de crédito especificará el motivo por el cual se solicita se tume a ese cliente en la lista negra, cabe mencionar que ésta redacción debe ser muy concreta y objetiva (fechas y acciones), ya que los clientes anexados en años pasados carecía de motivo o la redacción era muy ambigua e incompleta.

El supervisor de crédito de Marzam norte debe enviar al área de crédito de Metropolitano sur la relación mensual de los clientes los tumados a legal, así como algunos problemáticos y morosos y ésta sucursal posteriormente la reenviará con los datos de Sur y Norte.

Este procedimiento debería realizarse con las 5 sucursales para que fuera más completa y efectiva ya que actualmente no se lleva a cabo.

11. Seguimiento del comportamiento crediticio.

El comportamiento de pagos de un cliente, forma parte de su conducta crediticia, es por eso que en cada movimiento solicitado para un cliente, se realiza un análisis de acuerdo a la antigüedad del cliente en Marzam, el número de cheques devueltos que ha presentado, cuantas veces se ha retrasado en pagos de acuerdo a lo registrado en su expediente, si ha tenido algún convenio de pago, si presenta algún documento vencido, saldos etc, con el fin de sugerir algún cambio en sus condiciones de crédito actuales, proponer la cancelación del crédito, no autorizar algún movimiento solicitado etc, con el fin de ayudar a prevenir el incremento de la cartera vencida.

Cabe hacer mención que de febrero del 98 a junio del 99 no existía en el sistema un historial de los clientes, esta información y seguimiento se daba de acuerdo a bases de datos y registros diversos como el ocatcar (mensual), los reportes de cheques devueltos (mensual) y obviamente se recurría a las referencias que el controlador, supervisor o gerente pudieran proporcionar, todo esto no permitía un juicio objetivo, ni certero, ni comprobable en muchas ocasiones. A partir de la implementación de BAAN existe en memoria de consulta todos los movimientos, importes y fechas de vencimiento y pago de todos los clientes, lo que nos apoya en la toma de decisiones.

12. Estudio socioeconómico.

El estudio socioeconómico lo crearon en metropolitano sur con la finalidad de obtener más información acerca de algunos prospectos de clientes, para incrementar las posibilidades de cobro en caso de alguna contingencia, y mediante un análisis más completo nos permita tomar una mejor decisión. Aquí en Metro Norte después de analizar en coordinación con el gerente de crédito el formato propuesto, se realizaron varias modificaciones para reducirlo de 5 a 2 hojas, posteriormente se informó de su implementación y el procedimiento a las gerencias de ventas y a los sus supervisores por medio de varias juntas, después de esta labor se establece el estudio socioeconómico como requisito indispensable para el otorgamiento de crédito para los clientes potenciales (A1), éste debe ser llenado por el supervisor de ventas y debe estar acompañado de fotografías de los predios otorgados en garantía por el cliente o aval. Hago hincapié en que este formato no ha tenido la utilidad o el impacto que se esperaba, ya que en la operación, los supervisores de ventas no recaban la información, solo firman de autorización, se omiten muchos de los datos requisitados en dicho formato, y finalmente en crédito no se cuenta con el personal necesario para certificar o verificar los datos asentados en el estudio.

13. Implementación del sistema BAAN.

La implementación del sistema BAAN en sustitución de Tandem (como base de datos, captura y registro contable) en el módulo de crédito y cobranzas se realizó durante los meses de Junio y Julio del 99, sin embargo fue hasta los meses de Octubre y Noviembre cuando se estabilizó la forma de operar del mismo. Para iniciar con su operación el capturista de crédito y yo asistimos a un curso (7 horas) sobre la operación del sistema, y en base a los manuales y guías prácticas que nos otorgaron se inició la operación en la sucursal. El paralelo se llevó a cabo durante 1 mes aproximadamente, con el asesoramiento vía telefónica de la gente del corporativo encargada del proyecto. Una vez comprendidos los efectos que causan los filtros de cada una de las 5 pantallas de clientes nuevos de captura, se explicó al capturista y se volvió a delegar esta operación, no dejando de checar aleatoriamente los movimientos capturados por el auxiliar.

El contenido de los datos de captura tanto en crédito como en cobranza no varió mucho, el cambio más drástico fue la presentación del sistema ya que TANDEM era sistema operativo y BAAN es ambiente windows, lo que representa la ventaja de ser más amigable ya que te lleva de la mano en cada una de las instrucciones, sin embargo tuvimos varias dificultades en la implementación por la falta de capacitación, ya que sobre la marcha y a base de algunos errores conocimos para que sirven y cual es el efecto de los varios datos y claves que se manejan en el sistema, para que nos ayudan los filtros en la generación de los distintos tipos de reportes, cómo está vinculada la información entre ellos etc., todo esto lo hemos ido resolviendo y asimilando sobre la marcha, algunos problemillas importantes fueron:

- Nómima: a la fecha todavía se coteja la información capturada en BAAN reflejada en el reporte de "cobranza diaria por agente y documento" vs el NOCOMEAGE que es el archivo fuente del

Departamento de Crédito y Cobranzas

pago de la nómina generado en TANDEM pero alimentado por la información capturada en BAAN mediante de una interfase. Lo anterior se debe a que la cobranza ingresada y capturada de cada uno de los agentes en BAAN no cuadraba contra la información emitida en el NOCOMEAGE y por ende el pago de la nómina era totalmente erróneo. Actualmente las diferencias son muy pocas y a veces nulas, pero el hecho de que aún se maneje en 2 sistemas de registro la nómina representa riesgo de confiabilidad.

- Información de Contabilidad vs Cobranza: mes con mes contabilidad se encarga de cuadrar los resultados de los reportes de los diferentes departamentos contra su saldo contable en las cuentas, en Clientes existe una diferencia (a partir de la implementación de BAAN) de 480,000 vs el saldo de nuestra balanza mensual y no se ha identificado los motivos. Algunas de las hipótesis son notas de crédito que se generan en contabilidad pero que no aparecen en la cartera de clientes y posibles duplicidades en los resultados de las balanzas mensuales. El área contable está trabajando en coordinación con el área de sistemas corporativo para detallar una historia de movimientos y hacer la conciliación pero a la fecha no se tiene respuesta.
- Reportes: los varios tipos de reportes de cobranza (resúmenes y detalle) en un inicio no cuadraban entre si y se analizaron hasta detectar las diferencia, además tardaban entre 6 y 36 hrs. la generación de los mismos, lo que también retrasaba otros procedimientos posteriores al cierre, algunos reportes duplicaban la información, en otros se detectaban errores manuales de captura, etc. No sabíamos que efecto causaban los filtros en la información reflejada en de los distintos reportes, ni la utilidad que les podíamos dar para obtener diferentes datos.

14. Visita a los centros regionales.

Fue muy necesario empezar a promover visitas de los controladores así como de los supervisores de crédito y cobranzas a los centros regionales, con el fin de mejorar la comunicación, apoyar a la capacitación y motivar a los vendedores y supervisores foráneos mostrándoles nuestra disposición e interés en ayudarles a resolver sus problemas y proporcionarles un mejor servicio, estos programas de visita han venido de menos a más en proporción a los resultados favorables que se han obtenido de las mismas, la necesidad de frecuentar a estos centros se ha vuelto más latente ya que el monto de la operación se ha incrementado considerablemente, además de la constante rotación de personal que hubo en los últimos 2 años.

Actualmente ya se implementó la visita forzosa de los controladores y supervisores de cobranza para aplicar las auditorías de escritorio y campo a las zonas foráneas en cada uno de los centros regionales de acuerdo a los programas establecidos con el fin de disminuir el índice de abusos de confianza y de paso reducir los gastos de operación, ya que antes a cada vendedor se le pagaban gastos por asistir a las oficinas del D.F.. Estos roles se realizan 3 veces por año.

II.III. Anexos



NORMATIVIDAD CORPORATIVA

FECHA VIGENCIA 1999
CLAVE: AC - AC - 02 - 00
MES DE REVISIÓN 0

PROCESO / SUBPROCESO: **ADMINISTRAR Y CONTROLAR / ADMINISTRAR EL CREDITO**

TITULO: **OTORGAR CREDITO A CLIENTES**

ALCANCE: **CORPORATIVO**

CONDICIONES			AUTORIZACIONES REQUERIDAS											TIEMPO DE RESPUESTA			
DESCUENTO INTEGRADO	PLAZO DIAS	LIMITE HASTA	AREAS ADMINISTRATIVAS								VENTAS						
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K				
Hasta 11%	7 A 21	30,000.00															12 Hrs.
Hasta 12%	7 A 21	50,000.00															12 Hrs.
Hasta 13%	7 A 21	100,000.00															24 Hrs.
Hasta 15%	7 A 28	200,000.00															48 Hrs.
Hasta 15%	7 A 28	250,000.00															72 Hrs.
Más de 15%	Más de 28	Más de 250,000															96 Hrs.

VENTA DE TIPO C.O.D.			AUTORIZACIONES REQUERIDAS											TIEMPO DE RESPUESTA			
DESCUENTO INTEGRADO	PLAZO DIAS	LIMITE HASTA	AREAS ADMINISTRATIVAS								VENTAS						
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K				
De 11% a 14%	C.O. D.	10,000.00															12 Hrs.
De 15% a 17%	C.O. D.	15,000.00															24 Hrs.

Tabla de niveles de autorización

AREAS ADMINISTRATIVAS				AREA DE VENTAS	
A) Analista de Crédito	B) Supervisor de Cobranzas	C) Supervisor de Crédito	D) Jefe de Crédito	E) Gerente Administrativo	F) Gerente de Sucursal
G) Comité de Crédito	H) Dirección General	I) Supervisor de Ventas	J) Gerente de Ventas		

Ejemplo : Combinación de condiciones y autorizaciones requeridas.

Descuento (%)	Plazo (Días)	Límite (\$)	Requiere las siguientes autorizaciones
13 %	21	100,000	Gte. de Ventas y Gte. de Administración
13 %	21	200,000	Gte. de Ventas, Gte. de Administración y Gte. de Sucursal
15 %	21	100,000	Gte. de Ventas, Gte. de Administración y Gte. de Sucursal
13 %	28	100,000	Gte. de Ventas, Gte. de Administración y Gte. de Sucursal



CASA MARZAM S.A. DE C.V.

ANEXO 2

REUNION DEL COMITE DE CREDITO

Ciente:

Fecha: / / (dd) (mes) (aa) Folio: _____

Sucursal

Metropolitano Norte

Participantes:

R. Acosta A. Beltrán A. Licea J.C. Escutia L. Colmenares A. Pérez

Motivo de la reunión

No proporcionan pagaré aval No proporcionan garantía del aval No dan identificación Solo dan RFC

Otro motivo (Indicar):

Resoluciones:

Autorizaciones

Gerente General Gerente de Crédito y C. Gerente de Administración Gerente de Ventas

0 - Expediente maestro, 1 - Consecutivo

AC-CO-02-0398-01



CASA MARZAM S.A. DE C.V.

REUNION DEL COMITE DE CREDITO

Ciente:

Fecha: / / (dd) (mes) (aa) Folio: _____

Sucursal

Metropolitano Norte

Participantes:

R. Acosta A. Beltrán A. Licea J.C. Escutia L. Colmenares A. Pérez

Motivo de la reunión

No proporcionan pagaré aval No proporcionan garantía del aval No dan identificación Solo dan RFC

Otro motivo (Indicar):

Resoluciones:

Autorizaciones

Gerente General Gerente de Crédito y C. Gerente de Administración Gerente de Ventas

0 - Expediente maestro, 1 - Consecutivo

AC-CO-02-0398-01

CASA MARZAM S.A DE C.V (METROPOLITANO NORTE)
CONTROL DE SOLICITUDES Y CAMBIOS DE CONDICIONES A CLIENTES

AGENCIA		PROCESO		CAUSAS DE SOLICITUD						CONDICIONES DEL PRÉSTAMO		OBSERVACIONES	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
				ACTIVA	CAMBIO DE PLAZO	CAMBIO DE DESCUENTO	AUMENTO DE CUOTE	PERDIDA ESPECIAL	OTROS CAMBIOS				
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													
27													
28													
29													
30													
31													

Admivo de Ventas.

Crédito y Cobranza.

SEPT22 (2)

AUMENTOS DE LIMITE AL 22 DE SEPTIEMBRE DEL 2000

AGENTE	CUENTA	FARMACIA	ANALISTA	LIMITE	SALDO	LIM DISP	% DISP	LIM NUEVO	IMP PAGARE	PROCEDE	
										SI	Nº
4MA05	459143	FARMACIA LILY	41	13,000.00	11,815.43	1184.57	9%	15,600.00	9,999,999.00	X	
4MB02	439352	CRUZ ROJA	41	74,000.00	72,952.87	1047.13	1%	88,800.00	9,999,999.00	X	
4GC02	487969	DE DESCUENTO POZA RICA	42	25,000.00	25,975.08	-975.08	-4%	30,000.00	50,000.00	X	
4GC04	436189	MODERNA	42	60,000.00	52,676.47	7323.53	12%	72,000.00	9,999,999.00	X	
4GC05	452789	EL ROSARIO	42	70,000.00	61,147.77	8852.23	13%	84,000.00	9,999,999.00	X	
4GC06	430109	BOTICA LA ESPERANZA	42	42,000.00	38,872.93	3127.07	7%	50,400.00	9,999,999.00	X	
4GC10	472076	S.S.T.E.E.V.	42	175,000.00	179,029.52	-4029.52	-2%	195,000.00	200,000.00	X	
4MF05	472788	DE CRISTO	43	235,000.00	239,782.88	-4782.88	-2%	250,000.00	9,999,999.00	X	
4MC05	432859	MILAGRO DE LAS ROSAS	44	15,000.00	13,937.75	1062.25	7%	18,000.00	9,999,999.00	X	
4ME01	474480	FARMACEUTICOS GARCIN	45	130,000.00	134,177.64	-4177.64	-3%	135,000.00	9,999,999.00	X	
4ME05	474439	FCIA Y PERF STA ROSA SA D	45	130,000.00	135,448.92	-5448.92	-4%	160,000.00	9,999,999.00	X	
4ME05	473426	MORELOS	45	270,000.00	270,370.60	-370.60	0%	300,000.00	9,999,999.00	X	
4ME08	473641	SAN CARLOS	45	270,000.00	281,130.22	-11130.22	-4%	300,000.00	9,999,999.00	X	
4ME10	474441	EL REFUGIO	45	58,000.00	54,060.24	3939.76	7%	69,600.00	80,000.00	X	
4NF01	401703	SANTA MARTHA	4B	335,000.00	375,138.83	-40138.83	-12%	385,000.00	9,999,999.00	X	
4NF04	473969	DEL NORTE	4B	25,000.00	25,933.20	-933.20	-4%	35,000.00	45,000.00	X	
4NF05	473996	DEL MERCADO	4B	108,000.00	106,731.24	1268.76	1%	120,000.00	9,999,999.00	X	
4NL04	474450	MEDICAMENTOS GI SA DE CV	4B	140,000.00	146,720.12	-6720.12	-5%	160,000.00	9,999,999.00	X	
4NL06	468037	NVO. ANGLUO DE DIST. MEDH	4B	300,000.00	346,574.75	-46574.75	-16%	345,000.00	9,999,999.00	X	
4NQ01	465120	FCIA MEDICA SN PEDRO	4B	320,000.00	334,535.49	-14535.49	-5%	340,000.00	9,999,999.00	X	
4NQ02	467818	LUPITA	4B	130,000.00	148,153.73	-18153.73	-14%	152,000.00	9,999,999.00	X	
4NA03	474119	LUPITA	4C	95,000.00	94,533.79	466.21	0%	105,000.00	9,999,999.00	X	
4NQ01	474400	FCIA SANATORIO DURANGO	4C	410,000.00	447,983.30	-37983.30	-9%	450,000.00	9,999,999.00	X	
4NQ07	474104	ALVIDA	4C	40,000.00	37,474.68	2525.12	6%	48,000.00	9,999,999.00	X	
4NR02	489516	PALOMA	4C	66,000.00	65,230.92	769.08	1%	79,200.00	9,999,999.00	X	
4NR02	469512	CRISTO	4C	52,000.00	49,668.32	2331.68	4%	62,400.00	9,999,999.00	X	
4NJ02	454204	SAN CARLOS	4D	80,000.00	52,804.32	27195.68	12%	70,000.00	70,000.00	X	
4NJ10	447759	TEOLOYUCAN	4D	60,000.00	51,802.25	8197.75	14%	68,000.00	9,999,999.00	X	
4NJ12	455634	JESSICA	4D	18,000.00	15,318.53	2681.47	15%	25,000.00	40,000.00	X	
4NC06	472920	CRISTIAN	4E	15,000.00	15,479.56	-479.56	-3%	18,000.00	80,000.00	X	
4NC06	465139	DE LA LUZ	4E	74,000.00	69,132.47	4867.53	7%	80,000.00	9,999,999.00	X	
4NC09	474073	FATIMA	4E	26,000.00	24,178.17	1821.83	14%	33,600.00	35,000.00	X	
4ND13	440621	5 DE MAYO	4E	55,000.00	47,742.91	7257.09	13%	60,000.00	60,000.00	X	

GTE GRAL

GTE ADMVO

GTE CREDITO

GTE VENTAS

ANEXO 5

Fecha : 29/11/00 [39:13]
CASA NARZAM

ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD CLASIFICADO POR REPRESENTANTES VENTA

Página : 1
Código : 080

CD. ANALISIS ANTIGÜED. : PC PLAZO DE 1 A 120 o MÁS
ANTIGÜEDAD : Fecha de vencimiento
COMO FECHA : 29/11/2000
REPRESENTANTE : 48007 GUILLER CARRERO ALBERTO
CLIENTE De : 474789
A : 474789

FACTURA DOCUMENTO COBRD	FCH.FAC FCH REC	FCH. VTD	IMP.T.FAC. DP IMP.T.FAC. DP	IMP.T. COB.-DP IMP.T. COBR - DE	SALDO EN DP SALDO EN DP	POR VENCER	IMP.T. PEND. EN DP ENTRE					TOTAL VENCIDO
							1 A 30 DIAS	31 A 60 DIAS	61 A 90 DIAS	91 A 120 DIAS	121 o MÁS	

CLIENTE : 474789 SUPER FARMIA SA EN CV ELIGIO ARCONA 8198 (LOC 8)
CONDICIONES DE PAGO :
LIMITE CREDITO : 120000.0000
ESTATUS NARZAM : CREDITO (NORMAL)

REPRESENTANTE : 48007 GUILLER CARRERO ALBERTO
SEA POR LA BIENNA

FCD 51408768 0	29/11/00	27/12/00	5,314.29		5,314.29	5,314.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FCD 51408776 0	29/11/00	29/11/00	126.32		126.32	126.32	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FCD 31408778 0	29/11/00	27/12/00	298.28		298.28	298.28	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PGD 40359722 0	27/10/00	24/11/00	29,202.81		320.57	0.00	320.57	0.00	0.00	0.00	0.00	320.57
REC40362477	1	27/11/00		28,882.24								
PCD 40361262 0	03/11/00	01/12/00	28,470.31		28,470.31	28,470.31	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PGD 40362704 0	10/11/00	08/12/00	27,182.25		27,182.25	27,182.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PDD 40364213 0	17/11/00	15/12/00	18,114.76		18,114.76	18,114.76	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PGD 40365710 0	26/11/00	22/12/00	34,067.81		34,067.81	34,067.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL CLIENTE	474789 EN DP	\$	142,776.83	28,882.24	113,894.59	113,574.02	320.57	0.00	0.00	0.00	0.00	320.57
TOT.REPRESENTANTE	48007 EN DP	\$	142,776.83	28,882.24	113,894.59	113,574.02	320.57	0.00	0.00	0.00	0.00	320.57
RESULTADO ACUMULADO	EN DP	\$	142,776.83	28,882.24	113,894.59	113,574.02	320.57	0.00	0.00	0.00	0.00	320.57

Calendario de Suspensiones	
Plaza (2 días) ESTRICTAMENTE	
Día de vencimiento	Día de Suspensión
Lunes	Miércoles
Martes	Jueves
Miércoles	Viernes
Jueves	Lunes
Viernes	Lunes
Sábado	Martes

Calendario de Suspensiones	
foráneo (3 días) ESTRICTAMENTE	
Día de vencimiento	Día de Suspensión
Lunes	Jueves
Martes	Viernes
Miércoles	Lunes
Jueves	Lunes
Viernes	Martes
Sábado	Miércoles

LISTA DE COMPROMISOS

NO.	AGENTE	CUENTA	FARMACIA	DOCUMENTOS FALTANTES	COMPROMISO	NOMBRE DEL AGENTE	CUMPLIO		FECHA DE ENTREGA
							SI	NO	
1	NO08	19441	LETICIA	Falta copia de Escrituras, predial 2000, copia de Alta de Hda. Y cedulas Fiscales					
2	NK11	73847	ERICK	Copia de Escrituras (ENTREGO PREDIAL)	24/11/00	Manuel Ramirez	X		21/11/00
3	NR02	72644	SAN LUIS	Actualizar predial 2000 y copia de Escrituras		Angel Garcia Villaruel			
4	NQ04	73182	ALEX	Falta pagaré, copia de escrituras y predial 00	15/11/00		X		17/11/00
5	NO10	61553	DIFAC	Solicitar tarjetas de firmas, copia de las personas que firmen en estas.					
6	NM01	40452	COMPOSTELA	El agente traeré la copia de identificación de las personas que reciben los pedidos.					
7	GC08	74847	CRUZ VERDE	Enviar todas las copias de Escrituras.	17/11/00	Joaquin Barra			
8	NM02	68919	PILAR	Falta predial 00	17/11/00	Ismael			
9	NR04	69789	SAN JOSE	Actualizar docs de COG					
10	ND03	74411	JAVIER	Act. identificación oficial del propietario		Ma. Rocio Cervantes			
11	NL07	74412	SOFIA	Cedula Fiscal		Alfredo Malpica			
12	NR01	74513	JESUCRISTO	Copia de identificación del aval		Rogelio Urena			
13	NC06	73942	GAMAFARMA	Tarjetas de Firmas.		Victor Villegas			
14	GC08	73948	CHIQUITA	Cedula Fiscal		Javier Alvarez			
15	MC04	74046	24 HORAS	Ident. Oficial del propietario, predial y tarjetas de firmas.		Raul Ista			
16	NC08	74138	ORTIZ	Cedula Fiscal		Apolonio			
17	ME03	59273	PAOLA	Act. Predial 00		Joel			
18	NJ08	52079	SARITA	Actualizar docs de COD		Pablo			
19	NM05	74756	NVA YTALIA	Act. Predial 00	17/11/00	Alejandro Valerio			
20	ME09	73818	SANATORIO SANTIAGO	Act. Pagaré por monto mayor y predial 2000		Felix Amado Guerrero			
21	NT04	53234	FUNDACION MIER ESCAND	Recabar toda la documentacion	31/10/00	Irma Perez			
22	MA05	59040	CORAZON DE JESUS	Recabar toda la documentacion	17/11/00	Cesar Zapata			
23	ME02	74503	RODRIGO	Recabar otro pagaré, tarjetas de Firmas, escrituras y copia oficial del prop.	17/11/00	Daniel Cosme			
24	NT08	41105	INDEPENDENCIA	Falta copia de Escrituras, predial 2000 y tarjetas de firmas.	17/11/00	Rosalba Benitez			
25	NM03	73850	LUZ	Falta copia de Escrituras	17/11/00	Ronald Cortes			
26	NF03	30711	MONSE	Recabar identificaciones, predial y copia de escrituras.	23/11/00	Enrique Jurado			
27	NT04	48491	ESP MEDICA SAN VICENTE	Recabar tarjetas de firmas, copia de identificación del propietario.	17/11/00	Irma Perez			

CLAVE	SUPERVISOR	Total Cuentas
GC00	L. Enrique Carrada	115
MA00	Silverio Zamudio	82
MB00	Antonio Cristino	101
MC00	Juan C. Bello	55
ME00	Rene Ocampo	69
MF00	Gumaro Nieto	69
NA00	Adrian Grande	61
NC00	Mario Gallardo	131
ND00	Victor Montesinos	108
NF00	Irma Garcia	69
NJ00	Francisco Luna	84
NK00	Paulo Rosas	59
NL00	Fernando Cruz	77
NM00	Alejandro Luna	49
NQ00	Felipe Salvador	77
NQ00	Arturo Villegas	46
NR00	Arturo Villegas	76
NT00	Sara Martinez	61
Totales		1389
Porcentaje		

EXPEDIENTES			SUBTOTAL	%
Completos				
ACT.	NO ACT.	Comité		
66	34	0	100	87.0
25	22	3	50	81.0
61	30	1	92	81.1
15	24	0	39	70.9
32	26	0	58	84.1
35	23	0	58	84.1
19	21	2	42	68.9
67	34	3	104	79.4
39	26	14	79	73.1
27	19	1	47	68.1
30	30	4	64	76.2
8	25	1	34	57.6
22	26	3	53	68.8
15	9	6	30	61.2
18	17	11	46	59.7
20	14	1	35	76.1
34	27	2	63	82.8947
15	21	2	38	62.2951
548	430	54	1032	74.3
			74	

INCOMP	S/EXP	SUBTOTAL	%
11	4	15	13.0
13	19	32	39.0
8	1	9	8.9
13	3	16	29.1
6	5	11	15.9
11	0	11	15.9
16	3	19	31.1
22	5	27	20.6
22	7	29	28.9
15	7	22	31.9
17	3	20	23.8
20	5	25	42.4
24	0	24	31.2
16	3	19	38.8
26	5	31	40.3
9	2	11	23.9
10	3	13	17.1
19	4	23	37.7
278	79	357	25.7
		26	

TOTAL Revisores
115
82
101
55
69
69
61
131
108
69
84
59
77
49
77
46
76
61
1389

detalle a1

Agente	No. cta.	Farmacia	Exp Act.	Exp No Act.	Comité	Exp. Incomp	Sin Exp	OBSERVACIONES
1	1	G5C01 2953	BOTICA DEL MERG	1				Exp. Completo
2	2	G5C01 2964	VICTORIA DE POZ	1				Exp. Completo
3	3	G5C01 31785	SALTILO DE POZ	1				Exp. Completo
4	4	G5C01 38597	VICTORIA POZA R	1				Exp. Completo
5	5	G5C01 52515	ALMACENES POZA			1		Falta pagara, predial 00, Identificaciones, Acta Constitutiva y Est. Soc.
6	6	G5C02 74532	FCIA PARIS D POZA RICA S RL		1			Esta cuenta se verá al Comité, debido a que no firman pagara y no proporcionan garantía
7	7	G5C02 74533	RIVERA GARZA CESAR ULISES		1			Esta cuenta se verá al Comité, debido a que no firman pagara y no proporcionan garantía
8	8	G5C02 74534	RIVERA GARZA LUIS ARTURO		1			Esta cuenta se verá al Comité, debido a que no firman pagara y no proporcionan garantía
9	9	G5C02 74535	FCIA PARIS D POZA RICA S RL		1			Esta cuenta se verá al Comité, debido a que no firman pagara y no proporcionan garantía
10	10	G5C03 57041	ELISA	1				Exp. Completo
11	11	G5C03 66073	YANELY	1				Exp. Completo
12	12	G5C03 68851	SUPER FARMACIA	1				Exp. Completo
13	13	G5C03 69070	YANELI SUC	1				Exp. Completo
14	14	G5C04 32667	MODERNA		1			Act. predial y tarjetas de firmas
15	15	G5C04 37553	FARMACIA DEL PUEBLO	1				Actualizar Identificación del propietario
16	16	G5C04 74531	GARZA MORENO GABRIELA		1			Esta cuenta se verá al Comité, debido a que no firman pagara y no proporcionan garantía
17	17	G5C05 54549	FARMACIA SONI T	1				Exp. Completo
18	18	G5C05 65198	FARMACIA SONI T	1				Exp. Completo
19	19	G5C06 71429	MARTINEZ		1			Recabar pagara por un monto mayor, act. predial 00 y Est. Soc.
20	20	G5C07 73668	FARMACIAS DE TUXPAN		1			Predial 00
21	21	G5C08 71246	INDEPENDENCIA	1				Exp. Completo
22	22	G5C08 73111	SANTA BARBARA		1			Predial 00
23	23	G5C08 73858	CRISTO REY	1				Exp. Completo
24	24	G5C08 40410	DEL PUEBLO		1			Act. predial 00 y Est. Soc.
25	25	G5C09 73660	AYLIN		1			Predial 00
26	26	G5C10 63188	MEDICO	1				Exp. Completo
27	27	G5C10 68518	SUPER FARMACIA		1			Actualizar predial 00
28	28	G5C10 72076	S.S.T.E.E.V.	1				Exp. Completo (Esta cuenta no proporciona garantía, al Comité decidirá según con la relación comercial)
		G5C00	Luis Carrada	16	12	0	1	0
				28				
29	1	MSA01 60150	PROMEQUI S.A. O		1			Act. recibo predial y Estudio Socioeconómico
30	2	MSA01 73607	SANATORIO FLORENCIA S.A. DE		1			Act. predial y tarjetas de firmas
31	3	MSA02 56977	CENTRO MEDICO DE TOLU				1	El Comité decidirá continuar con la Relación Comercial
32	4	MSA02 56133	GANDHI 11				1	Urge recabar documentación
33	5	MSA02 58136	GANDHI 6				1	Urge recabar documentación
34	6	MSA04 60325	GENERAL MOTORS				1	Recabar toda la documentación
35	7	MSA04 60326	GENERAL MOTORS				1	Recabar toda la documentación
36	8	MSA05 71006	REYES	1				Exp. Completo
37	9	MSA05 73322	DEL VERDADERO AHORRO		1			Recabar holografa en la persona que firma " a su riesgo" del ar. Aduela y predial 00 La identificación faltante es de la era Madre Aranda
38	10	MSA05 73702	REYES	1				Exp. Completo
39	11	MSA05 74389	FARMACIA REYES		1			Holografar al predial y fotos del predio
40	12	MSA07 58204	BOTICA MODERNA	1				Exp. Completo
41	13	MSA07 60071	SERVET S.A DE C.V.	1				EXP. COMPLETO (Recabar otro pagara ya que es ultimo esta alterado)

CONTROL DE PRESTAMOS DE EXPEDIENTES MAESTROS

Febrero y Marzo 2000

FECHA PRESTAM O	NUMERO CUENTA	FARMACIA	AREA	MOTIVO	SOLICITANTE	FIRMA	SEGUIMIENTO DE LA CUENTA	FECHA DE DEVOLUCION
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								

INVESTIGACION DE CREDITO

LAS REFERENCIAS QUE NOS HAGAN FAVOR DE PROPORCIONAR, SERAN CONSIDERADAS COMO ESTRICTAMENTE CONFIDENCIALES Y SIN COMPROMISO DE SU PARTE.

A quien corresponda:

DATOS DE LA PERSONA O EMPRESA QUE SOLICITAMOS REFERENCIAS

Nombre o Razón Social: **Deposito de Abarrotes la Mixteca S.A. de C.V.**

Representante Legal: **Galicia Fernández Ponciano**

Giro de la Empresa: **Distribuidora y Abarrotera**

Domicilio: **Ignacio Zaragoza N. 62, Ecatepec de Morelos**

REFERENCIAS

Tiempo de establecer contactos comerciales: Mas de 10 años

Importe de Línea de Crédito: Abierta

Plazo de pago: 30 Días

Realiza sus pagos puntualmente?

SI

NO

Ha tenido cheques devueltos?

Con frecuencia

Regular

Esporádicamente

No ha tenido

A cuanto ascienden en promedio sus compras mensuales.

200 000 mensuales

Observaciones o Comentarios respecto al cliente.

Es un cliente aceptable, siempre realiza sus pagos puntualmente, se le considera buen cliente.

**POR FAVOR ENVIE ESTE FORMATO AL FAX 56-27-74-01
EN ATENCION A LA SRITA DANIA OSORIO
SUPERVISORA DE CREDITO**

México, D.F. 1 de Febrero del 2000

A quien corresponda:

Por medio de la presente le enviamos un cordial saludos y al mismo tiempo informarle que Casa Marzam S.A. de C.V. esta realizando la actualización de documentos para su expediente , motivo por el cual requerimos su apoyo para lograr dicho fin. El agente de ventas o el Supervisor le indicara que documentos son los que necesitamos, agradeciendo de antemano su atención y cooperación.

Esta labor es con el propósito de brindarle un mejor servicio para sus operaciones futuras.

Sin mas por el momento quedo de usted para cualquier comentario o sugerencia, al tel. 56-27-74-63 Ext 7563

Atte.

*Lic. Dania Osorio B.
Supervisora de Crédito*

c. c. p.

DOCUMENTOS NECESARIOS PARA LOS SIGUIENTES CLIENTES:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • COD EFECTIVO | <ul style="list-style-type: none"> Alta de Clientes Alta de Hacienda Cédula Fiscal |
| <ul style="list-style-type: none"> • CREDITO <li style="padding-left: 20px;">Y COD CHEQUE | <ul style="list-style-type: none"> Alta de Clientes Alta de Hda Cédula Fiscal Pagare aval original Tarjetas de Firmas Copia de identificación oficial del propietario y aval Copia del recibo predial Copia de las Escrituras Comprobante de domicilio del propietario y aval |

Todos aquellos clientes nuevos que no esten bien documentados para su crédito, cod cheque y efectivo serán rechazados.

ATTE. Area de Crédito



Segmentación por Clientes y Territorios

Distribución de Segmentos



	De 100,001 en adelante	De 35,001 a 100,000	De 20,001 a 35,000	De 10,001 a 20,000	De 0, a 10,000
Farmacia Independiente A-1	X				
Farmacia Independiente A-2		X			
Farmacia Independiente A-3			X		
Farmacia Independiente A-4				X	
Farmacia Independiente A-5					X

Participación de Marzam en el potencial de compra por punto de venta mensual

Casa Marzam S.A. de C.V.
 Sucursal: Metropolitana Norte

OCTUBRE '00



INDICADORES DE CREDITO.

TOTAL	V	IND	OT	SL	M	MM	J	V	SE	DI	MI	MA	J	V	SE	DI	MI	MA	J	V	SE	DI	MI	MA	J	V	SE	DI	MI	MA			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
ALTAS DE CUENTAS NUEVAS																																	
Con Documentos	65		1	7	1	6	8			3	7	2	3	4			2	4	7	4			1	4	2		6			5	2		
Con documentación Incompleta	37		1		2	1					2		1				2	1		1				1			2			1	1		
Solicitudes Rechazadas	37		1		2	1					2		1				2	1		1				1			2			1	1		
total	139		3	7	3	9	8			3	9	2	4	4			4	4	8	4			2	4	2		8			6	3		
CAMBIOS DE CONDICION																																	
Cambios de Plazos	53				3	1	7				5		3	2			2	4		1	5			1	2	1	2	1	1		2	3	
Incremento de Límites de Crédito	170				9	5	7	15			4	9	2	2	18	1			1		1	10			8	1	1	2	3			2	13
Cambios del % de Descuento	497			53	8	8	27			9	21	15			1		8	48	6	2	55			3	6	68	1	1			3	2	
total	660			53	14	14	49			13	35	20			2		10	54	8	17	70			11	9	61	5	5	1		5	16	
MOVIMIENTOS DE CUENTAS																																	
Cuentas Suspendidas	471			19	33	9	7			15	22	13	50	28			13	29	21	55	4			15	41	29	2	3			8	2	
Resertura de Cuentas	395			5	12	22	19			6	16	21	13	14	3		28	15	30	15	37			13	31	24	18	6			19	17	
Cuentas Canceladas	90			3		2	2			1	3		1	13					2		9			1	24	3	15	14					

CAPITULO III

OPERACIÓN DEL AREA DE COBRANZA

El área de crédito tiene una relación recíproca y mutua con el área de cobranza, ambas tienen como objetivo el control y resguardo de la documentación soporte que garantice el pago de los clientes, en el primer caso se debe asegurar previamente la capacidad de un cliente para hacer frente a la obligación de pago que adquiere con Casa Marzam, y en el segundo caso una vez que ya se ha otorgado el crédito se da seguimiento al cumplimiento del pago oportuno, en el plazo acordado. Las dos áreas deben vigilar que se cumplan las condiciones pactadas con los clientes, y de no cumplirse, ambas tomarán acciones y decisiones que ayuden a la recuperación de la cobranza, es decir del valor del crédito que fue otorgado. Durante la descripción de la actividades de esta área se hará más evidente la relación que existe entre ambas.

III..I. ACTIVIDADES CONTINUAS Y PERMANENTES

1. Vigilar la entrega oportuna de la documentación a cobro (pagarés y facturas).

Los controladores son los encargados de preparar y entregar a los representantes de venta toda la documentación para cobrar a los clientes, los tiempos de entrega son distintos dependiendo del tipo de documento.

2. Los pagarés (anexo a) y las relaciones de facturas (anexo b) se entregan 1 vez cada semana por cliente dependiendo de su día de corte, generalmente se entrega o envía dentro de las 24 hrs. siguientes a su generación, en ocasiones este tiempo se incrementa debido a cargas de trabajo del cierre de mes.
3. Los cheques devueltos se entregan dentro de las 24 hrs. siguientes a su llegada a la sucursal, cabe mencionar que el banco tarda alrededor de 15 días para devolverlos al departamento de cobranzas de Metropolitano norte.
4. Las notas de cargo (anexo c) originadas por cheque devuelto se entregan dentro de las 24 hrs siguientes a la generación de ellas por contabilidad.
5. Las notas de crédito (anexo d) que no se integran a los pagarés se entregan en distinto tiempo, a solicitud de los clientes, representantes o supervisores de ventas.

Es importante señalar que para cualquier entrega de documentación se debe recabar acuse de recibo. Es muy importante vigilar que esta actividad se realice en forma oportuna por parte de los controladores ya que de esto depende que el vendedor presente al cliente en tiempo la documentación a cobro.

2. Asegurar que los Controladores custodien íntegramente los documentos por Cobrar.

Los controladores resguardan y archivan por grupo de supervisión, por agente, por cliente y por fecha todos los pagarés (original y copia) o relaciones de facturas, los cheques originales, y las notas de cargo y crédito en original. Para cumplir con esta labor los supervisores de cobranza realizábamos arqueos de documentos con una periodicidad bimestral y después trimestral, en los que verificamos la existencia física de todos aquellos documentos pendientes de cobro vencidos, por cada documento faltante se levantaban claves en el formato de arqueo (anexo e1 y e2). Cabe mencionar que el procedimiento era incompleto, ya que no existía una escala que calificara el resultado de cada controlador, y si bien se le daba seguimiento a los resultados arrojados en dicha revisión, no se ejercía ninguna acción correctiva para fincar responsabilidades en el caso que así se ameritara.

4. Verificar que se mantengan ordenados los archivos de documentos cobrados.

Los controladores actualizan diariamente en su cartera el saldo de los clientes, marcando de acuerdo a los recibos oficiales de cobro (anexo f) los documentos pagados por el cliente al representante de ventas; posteriormente se depuran los documentos archivados anexando las segundas copias de los pagarés liquidados en el recibo oficial (copia verde), y estos recibos se archivan en orden consecutivo en bloques de 50, cerciorándose que no falte ninguno; los pagarés originales liquidados son sellados como "pagados" y se envían al cte. por medio del representante de ventas. Indistintamente se revisaban las carpetas y los archivos de recibos depurados para verificar que se estuviera cumpliendo con esta función.

5. Depuración de cartera.

Es labor coordinada de los controladores y los supervisores de cobranza, darle seguimiento a la depuración de la cartera para evitar tener basura (saldos x nota, notas de cargo, notas de crédito con más de 2 meses de antigüedad) que represente cartera vencida, para cada concepto se le da distinto tratamiento.

- a) *Notas de cargo pendientes de cobro.* En el caso de que los clientes no hayan pagado las notas de cargo generadas por cheque devuelto, los representantes o supervisores de ventas y los controladores deberán solicitar al área de contabilidad la condonación de las mismas, mediante el formato de reclamación manual o "solicitud de cargo-crédito (anexo g) y con las firmas de autorización respectivas, en éstas últimas el supervisor de cobranza apoyará a recabar las de los gerentes de ventas o administración si así se requiere.
- b) *Saldos por nota menores a \$ 500.-.* Los controladores exigen a los representantes de ventas el cobro o aclaración de estos saldos pendientes en cartera que corresponden a pagarés o facturas, se les otorga un período de 30 días aproximadamente, si éste no es cobrado pero el agente presenta los soportes que originaron el saldo (reclamaciones rechazadas, diferencias en precio u ofertas, confirmaciones de saldo o certificaciones de

pago.) es labor del supervisor de cobranza en coordinación con los gerentes de ventas y de cobranzas, de solicitar un segundo intento de cobro o su cancelación mediante una nota de crédito manual generada por contabilidad. Si el representante de ventas por negligencia o falta de probidad no soporta dichos saldos, el controlador o supervisor de cobranza aplicarán vale de descuento (anexo h) y acta administrativa (anexo i).

c) *Aplicación de notas de crédito.* Los analista de cobranza en coordinación con los agentes de ventas, aplican mes con mes las notas de crédito que se reflejan en la cartera a los saldos correspondientes.

d) *Saldos mayores a \$ 500.-.* Si los saldos a los que se refiere el párrafo anterior son mayores a \$500.-, presentan una antigüedad superior a los 5 meses, y no fueron originados por abuso de confianza o siniestro, éstos son canalizados con el supervisor de cobranza, quien se encarga de analizar e integrar los soportes correspondientes en coordinación con el agente, controlador y supervisor de ventas, para solicitar su cancelación con el formato de reclamación manual (anexo g) al área de contabilidad.

6. Promover la gestión de cobranza por parte de los Controladores.

Mi labor permanente es revisar la cartera de clientes para dar seguimiento de cobro a todos los clientes que presenten morosidad. Una de mis funciones es promover e incitar a los controladores a que apoyen a la fuerza de venta en la labor de recuperación de cobranza, mediante medidas de presión, algunas de las herramientas que se utilizan son:

- El envío de carta de 72 horas (anexo j)
- Envío de telegrama (anexo k)
- Envío de carta extrajudicial (anexo l)
- Llamada telefónica al propietario o aval
- Visita a los clientes (anexo m)

Para vigilar que se cumpla continuamente con esta labor, establecimos el formato de "Bitácora de gestión de cobranza" (anexo n)

7. Promover inmediatamente la recuperación de los cheques devueltos evitando que prescriban.

Como mencioné en el segundo segmento de la primera parte de la presente memoria, una vez que llegan los cheques físicamente a nuestra área, de manera inmediata el controlador entrega copia de los mismos al representante de ventas o al supervisor, con el fin de que se recuperen de inmediato o mínimo antes de su prescripción. Antes de que yo desempeñara el cargo de supervisor, se realizó una depuración masiva de los cheques prescritos e incobrables, a partir de mi cargo hasta la fecha, no es representativa la cantidad de cheques que prescriben en comparación del total de la cartera de clientes. Cada mes se genera una base de datos de los cheques y notas de cargo pendientes en cartera, misma que se les envía a los gerentes de ventas solicitándoles su gestión en la agilización para la recuperación de los mismos.

8. Perseguir la recuperación de las cuentas asignadas a los gestores.

Las cuentas que le son asignadas al gestor de cobranza por el gerente o el supervisor de crédito y cobranza, en su mayoría son clientes que superan los 60 días de atraso, y que además el representante y supervisor de ventas, así como el controlador, después de haber agotado las instancias de cobro, indiquen que es cobranza con problemas de recuperación. Para cumplir con el seguimiento de todas las cuentas asignadas a gestores se implementó un formato de seguimiento específico (anexo ñ) el cual se actualiza mínimo una vez por semana con cada gestor, para lo cual se realiza el siguiente procedimiento:

- a) Se registran los avances de pago por semana de cada cliente.
- b) Se revisa el cumplimiento de los compromisos establecidos en el seguimiento pasado.
- c) Se establecen nuevos compromisos especificando acciones, nombre del responsable, fechas e importes.
- d) Se anexan al reporte las cuentas nuevas que se le hayan asignado al gestor, especificando su fecha de asignación y su importe a recuperar.
- e) Se eliminan aquellas cuentas que ya no presenten adeudo.
- f) Se determina si una cuenta es de riesgo para turnar a legal.

9. Dar seguimiento a la cartera extrajudicial en poder de los Abogados.

Este es un proceso similar al descrito en el punto anterior, solo que se realiza con las cuentas asignadas a los abogados, cabe mencionar que el número de cuentas asignadas a los abogados para su recuperación extrajudicial es mucho menor a las de los gestores, sin embargo son cuentas de muy importante cuantía y con mucho mayor riesgo de cobro. El formato que se utiliza es el mismo que el de los gestores.

10. Realizar gestión de cobro a clientes, mediante programas de trabajo específicos.

Además de coordinar, asignar, promover y dar seguimiento a la gestión de cobro a clientes morosos que realizan los vendedores, supervisores de ventas, controladores, gestores y abogados, también es mi labor participar activamente en la gestión de cobranza, realizando visitas a los clientes morosos apoyándome en las herramientas que mencioné en el punto 8 de este segmento.

11. Enviar oportunamente los turnos a Legal.

El objetivo de éste punto es recuperar por la vía legal mercantil todos los adeudos de clientes que hayan sido clasificados como "cobranza de difícil recuperación", todo adeudo de los clientes en los que se hayan agotado las posibilidades de cobro, ya sea extrajudicial, en los que el cliente no haya cumplido los convenios de pago, o no muestre interés en el pago del adeudo, debe turnarse al

área legal para iniciar los trámites y gestiones de recuperación mediante esta vía. El procedimiento de turno de cuentas a legal es el siguiente:

- a) En el inter del mes selecciono los clientes que conforme a los criterios ya mencionados en este segmento se requiera su turno a legal.
- b) Solicito la elaboración e integración del turno (anexo o) al controlador que le corresponda.
- c) Reviso que el turno elaborado contenga los documentos que conforman el expediente maestro y los pagarés comerciales originales, los cuales deben estar firmados por el propietario o por cualquier otra persona que esté autorizada o registrada en la tarjeta de firmas. Si algún documento no se integrara, esto deberá quedar asentado en las observaciones del turno.
- d) Posteriormente solicito la firma de autorización del gerente de crédito y cobranzas. La del visto bueno del gerente de ventas, y la del abogado que recibe el turno, dejando a éste último toda la documentación anexa.
- e) Finalmente cada cierre de mes se entrega al área de crédito el formato autorizado para que sea capturado en el sistema, esto deberá ser siempre antes de correr los procesos de generación de balanzas de cierre.

Cabe mencionar que las cuentas cuyo monto sea menor de \$ 5,000.- son analizadas conjuntamente con el gerente de crédito y el de ventas, así como un abogado del área legal para determinar la vía de recuperación o sugerir su cancelación.

12. Certificar que la revisión de la cobranza ingresada sea analítica y efectiva.

El puesto de auxiliar mesa de liquidación es quien se encarga de realizar un examen a la cobranza de los representantes de ventas, es decir, es el primer y el más poderoso filtro de revisión para observar si está bien y completa, a mi juicio opino que es un auditor de cobranza. Es necesario apoyar y trabajar muy de cerca con la persona que desempeña esta función ya que previene o disuade abusos de confianza mediante la verificación del pago correcto y oportuno de los clientes, que todo pago se registre en la hoja de liquidación de cobranza, lo cual deberá cotejarse contra la información señalada en los recibos oficiales, los documentos cobrados, el sistema de conciliación bancaria, y el control de consecutivo de recibos, entre otros. Cuando se detecta un abuso de confianza se notifica de inmediato al supervisor y gerente de cobranza para que se tomen las medidas pertinentes.

13. Revisar que se concilien al 100% las fichas ingresadas en la cobranza.

Una de las herramientas más importantes para el control y detección de posibles abusos de confianza, es el sistema de conciliación de fichas de depósito de Banamex, Bancomer y Vital, éste se instaló en el mes de agosto de 1999, pero no fue hasta el Febrero del 2000 que empezó a operar correctamente. A partir de esta fecha establecimos que cada viernes se entregaría al área

de contabilidad la relación de las fichas pendientes de conciliar de los 3 bancos, con el fin de cotejar con sus movimientos mensuales y dar seguimiento en el caso de detectarse algún abuso de confianza. En los 2 años de la presente memoria, sólo podemos citar un caso de alteración de ficha de depósito por \$ 40,000.-, que fue alterada por el cliente.

14. Verificar que se cumpla con el control de los recibos oficiales.

Siempre han existido 3 filtros de registro y seguimiento del consecutivo de recibos oficiales asignados a los representantes y supervisores de ventas, a los gestores y abogados, y de los asignados para aplicaciones internas; dos de éstos filtros son manuales y uno por sistema, de los dos que son manuales:

El primero lo lleva mesa de liquidación. Cada vez que se recibe una cobranza a revisión para su ingreso, se debe revisar y registrar en el formato de "control de recibos oficiales" (anexo p) que el orden de los recibos depositados sea consecutivo, de lo contrario no se detiene la cobranza y se reporta de inmediato al supervisor de cobranzas.

El segundo es por parte de los controladores en base al mismo formato, cabe mencionar que esta medida de control es en la que se han detectado varios abusos de confianza.

Y el tercer registro que es controlado por sistema, no es muy confiable en este aspecto, ya que por errores en captura de cobranza aparecen varios folios reservados, cuando ya están ingresados. En los casos en los que el recibo ya está capturado si es posible investigar de una forma rápida y sencilla información acerca de quién, cómo y cuándo se capturó ese recibo, así como la forma en la que está aplicado.

Para asegurar la confiabilidad del control; realizo revisiones a los controladores y al auxiliar mesa de liquidación, y en caso de encontrar algún recibo pendiente se le da seguimiento de aclaración al instante.

15. Asegurar que la captura de la cobranza se realice correctamente.

Para cumplir con el objetivo de supervisar y controlar la de captura diaria de la cobranza ingresada, fue necesario establecer registros en hojas de cálculo compartidas que nos permitieran amarrar las cifras diarias, quincenales y mensuales con otras áreas de control, como son caja y contabilidad y nómina, además de mesa de liquidación.

El principal registro es el "Amarre de cobranza diaria" por mes (anexo q), en el cual el área de caja captura diariamente sus ingresos registrados por concepto de cobranza crédito y COD (por separado), el auxiliar mesa de liquidación registra el total de la cobranza que según sus tabulares y comprobantes de entrada a caja han ingresado diariamente, y finalmente el capturista de cobranza registra el importe total que arroja el sistema en la finalización o finalizaciones, ésta es la suma de todas las remesas capturadas correspondientes al mismo día de ingreso a caja. Mi función es verificar diariamente que todas las cifras cuadren, revisando además del archivo

compartido, las evidencias físicas de las cifras control que están anexas a la captura. Si en la revisión existe alguna diferencia de los resultados entre áreas hay que investigar el origen de las diferencias, anotando en las observaciones la explicación de su existencia.

Además de este amarre, cada quincena se realiza un corte de cobranza para la generación del pago de comisiones vía nómina, el capturista de cobranza envía un concentrado de captura diaria (anexo r) al área de sistemas corporativo y al auxiliar administrativo de cobranzas, quienes se encargan de verificar minuciosamente, que el reporte con el que se genera el pago de la nómina, NOCOMEAGE emitido en sistema TANDEM (anexo s), cuadre al 100 % con el archivo de captura registrada en BAAN, y estos a su vez con las cifras de ingreso a caja y mesa de liquidación.

16. Elaborar y turnar a Jurídico las actas administrativas por abusos de confianza y siniestros.

Ante cualquier abuso de confianza o falta de probidad cometido por personal de cobranza, ventas, o de cualquier otro departamento, en perjuicio de la empresa y que implique la afectación de la cartera de clientes, debe quedar asentado y tramitado mediante acta administrativa (anexo i), la cual se soporta debidamente mediante la integración de las pruebas físicas y fehacientes que comprueben al inculpado haber cometido dicha falta. El procedimiento es el siguiente:

Inmediatamente de haber sido detectada la falta o abuso, el controlador o supervisor de cobranzas informa al área de jurídico la presunción del hecho, el nombre del responsable, y el importe aproximado que implica dicha falta, para que se de aviso a la aseguradora y le sea asignado un No. de reclamación, con el que se le dará seguimiento.

- A) El supervisor de ventas, el controlador o el gestor, realizan auditoría de campo a toda la zona de venta.
- B) El controlador o supervisor de cobranza aplica auditoría de escritorio.
- C) El controlador solicita a contabilidad el acta administrativa para asentar específicamente los datos y la cuantía del daño patrimonial, detectada por la conciliación de ambas revisiones.
- D) El supervisor y el controlador integran los siguientes soportes en caso de abuso de confianza:
 - a) Estado de cuenta del sistema donde aparezca saldo pendiente.
 - b) Copia del recibo original del cliente.
 - c) Certificación de pago.
 - d) Copia de la tarjeta de firmas o de la identificación del propietario de la farmacia.
 - e) Testimonial y descripción de los hechos.
 - f) Copia del alta ante el IMSS. Entre otras dependiendo del caso,

Esta integración y entrega de documentación al área de jurídico deberá realizarse dentro de los 10 días de su detección y aviso.

- E) El supervisor de cobranza requiere las firmas al responsable del abuso, 1 testigo, de un gerente de ventas, del gerente de crédito y cobranzas y del gerente administrativo.
- F) El área de recursos humanos tramita la renuncia y el endoso del finiquito, si así procede, para liquidar el total o parte del adeudo.
- G) El controlador entrega al área de jurídico o auditoría interna el acta original con sus soportes, y distribuye las copias del acta a Recursos humanos, contabilidad y crédito.
- H) Contabilidad genera las notas de crédito para cancelar las cuentas afectadas y las entrega al controlador.
- I) El controlador realiza las aplicaciones correspondientes, y las turna al capturista de cobranza.
- J) El capturista, captura y finaliza en una remesa distinta a la captura normal, y proporciona copia de los recibos oficiales, de las notas de crédito y de la finalización, al auditor interno.

Cabe mencionar que por la diversidad de casos y tintes que muestra cada uno de ellos, es imposible tener un procedimiento inamovible en el trámite, sin embargo existen normas que se deben cumplir en la mayoría de ellos, como las que mencionamos.

EL procedimiento ante los siniestros es el mismo, pero la forma de integrar el acta es distinta, además se deben anexar:

- a) El acta ante el ministerio público (declaración de los hechos).
- b) El informe de robo en ruta.

Principalmente debemos revisar que se de aviso inmediato a las gerencias y al área de jurídico, que la integración esté correcta y completa, y que sea entregada oportunamente al área de jurídico de acuerdo a la normatividad.

17. Identificar las necesidades de servicio al área de ventas.

Ya mencioné que nuestros principales clientes internos son la fuerza de ventas, por lo que constantemente hay que detectar las áreas de oportunidad que nos permitan mejorar nuestro servicio en la solución de problemas, entrega de información, capacitación, etc. Por que en la medida que lo hagamos el agente de ventas proporcionará un servicio de mejor calidad a nuestros clientes externos y por ende la participación de nuestro mercado será cada vez mayor y las perspectivas de crecimiento para Casa Marzam serán mucho mejores. Lo anterior lo realizamos mediante la retroalimentación diaria con agentes, supervisores, administrativos, y gerentes, todos ellos de ventas.

18. Realizar otras funciones que sean asignadas por el Gerente.

Por el volumen de operación es imposible predecir o especificar todas las actividades a realizar continuamente, aún cuando muchas de ellas se repiten día con día, existen otras que son demandadas por otras áreas corporativas o de la misma sucursal, de las cuales el gerente del área se encarga de asignar.

Asegurar que se cumpla con el programa de las auditorías de escritorio a los Agentes.

III.II. ACTIVIDADES PROGRAMADAS

Dentro de las funciones como supervisor de cobranzas también existen actividades que se realizan en periodos determinados, para las cuales existen calendarios de fechas específicas para la entrega de información y resultados mensuales. A continuación explicaré en que consistieron este tipo de actividades durante los 2 años de experiencia profesional.

1. Asegurar que se cumpla con el programa de las auditorías de escritorio a los Agentes.

2. Generar y canalizar la información para el pago del premio de cartera .

En cada una de las sucursales se realiza un cierre mensual de todas las áreas administrativas para preparar información y entregar los resultados a la Dirección General.

En cobranzas se realiza en las siguientes etapas:

- a) El último día hábil del mes se lleva a cabo el cierre de recepción de cobranza (ingresos por concepto de la venta) de clientes a crédito y COD efectivo.
- b) El primer día hábil del mes siguiente el cierre de captura de la misma.
- c) El cuarto o quinto día hábil del siguiente mes se generan los reportes en el sistema (BAAN).
- d) El quinto o sexto día hábil se entregan los resultados del cierre de mes a las distintas áreas.

En éste último punto, yo soy la responsable de generar y enviar la información para el pago del premio por cartera vencida, a toda la fuerza de ventas, de acuerdo a la escala autorizada (Anexo v), para lo cual se detalla en valores y porcentajes los resultados por farmacia, por representante , por supervisor, por gerencia y por zona de venta; ésta información se presenta con un análisis de antigüedad de saldos con parámetros de 30 días.

Al departamento de nómina se le envía el archivo y memorándum con los porcentajes de cartera por agente, supervisor y gerencia de ventas (anexo x1).

A los centros regionales y a los supervisores de ventas se les entrega este mismo reporte pero detallado por farmacia (anexo x2), con el resumen por agente y grupo de supervisión.

A los gerentes de ventas se les envía un comparativo por grupo, zona y gerencia del mes anterior vs el actual (anexo x3). Estos reportes les sirven como indicadores en la toma de decisiones.

3. Generar los reportes (Tandem - Baan) de cierre de mes.

Este punto se refiere al inciso c) del punto anterior. Una vez terminada la captura que cierra el mes de cobranza, se emiten los siguientes reportes:

Tabla 1

Nombre	Tipo del reporte	Contenido	Informe generado
Ocatcar	Análisis de antigüedad de clientes por analista.	Resumen de cartera por cliente (farmacia) con parámetros de antigüedad a 30 días.	1. Porcentaje de cartera vencida por agente, supervisor y gerente (anexo x). 2. Veinte principales clientes con cartera vencida (anexo x4). 3. Cien principales ctes. con cartera vencida (anexo x5). 4. Rifo (anexo x6) (20 ctes más representativos, comparativo de cartera vs años anteriores).
Xanalista	Análisis de antigüedad de clientes por total analista.	Resumen de cartera por clave de controlador o analista de cobranza.	1. Balmes (anexo x7) (por zona) 2. Comparativo por controlador (anexo x10).
Xrepresentante	Análisis de antigüedad de clientes por total representante.	Resumen de cartera por representante.	1. Amarre contra el detalle por farmacia.
Arqueos	Análisis de antigüedad de salidos por cliente.	Detalle por farmacia de todos los documentos que integran su cartera.	1. Balanza para la aplicación del arqueo de documentos al controlador (anexo 5).
Cheques	Cartera de efectos de GSD y G6D (cheques y notas de cargo por cheque devuelto)	Detalle por documento, de cheques y notas de cargo pendientes de cobro.	1. Análisis de cheques devueltos por supervisor y por gerencia (anexo x9).
Varios	Varios	Resultados al cierre de mes de ventas y de cobranza, y cartera que vence en meses posteriores.	1. Presupuesto de cobranza mensual y el detalle diario (anexo x8)

Una de mis funciones es generarlos en BAAN y validar que la información sea correcta por medio de amarre de cifras y conciliaciones con otras áreas, o bien entre los distintos reportes generados.

4. Elaborar los reportes o informes que arrojen los resultados de la cartera vencida al cierre.

Finalmente otra función muy importante es la de transformar los reportes emitidos en el sistema, en información financiera y operativa (tabla 1), que sirvan de indicadores para la toma de decisiones, determinación de planes de acción y corrección, etc.

5. Integrar los soportes para la cancelación de las cuentas consideradas como incobrables.

Aquellas cuentas que presentan una antigüedad superior a los 5 meses, se han agotado todas las instancias de cobro por parte de ventas y de cobranza (no el área legal), y finalmente éstas se consideran como incobrables por distintos motivos como: el propietario y/o aval cambiaron de residencia, la farmacia ya no existe, el propietario y/o aval es insolvente, no existe expediente maestro para ejercer acción legal, etc. son canalizadas con el supervisor de cobranza, quien se encarga de analizar e integrar los soportes correspondientes en coordinación con el agente, controlador y supervisor de ventas, para solicitar su cancelación por representar una cuenta

irrecuperable. Este proceso es bastante laborioso y complejo, ya que hay que demostrar mediante soportes al área de auditoría interna y a la dirección general que realmente el saldo del cliente es irreuperable, una vez que ha proporcionado el visto bueno, se solicita la firma de las gerencias de ventas, de crédito y cobranzas, y la administrativa. una vez autorizada esta cancelación, se solicita al área de contabilidad que genere la nota o notas de crédito correspondiente para aplicar la depuración de los saldos. En los dos años de desempeño profesional se realizó una sola cancelación masiva de estas cuentas que tenían desde 121 días hasta 2 años de antigüedad, en el mes de septiembre 99, y posteriormente se lleva a cabo como una práctica esporádica.

6. Cancelar las notas de crédito con una antigüedad mayor a 5 meses.

Notas de crédito con más de cinco meses de antigüedad. Como contraparte del punto anterior, se solicito por parte de la gerencia corporativa de finanzas la depuración de todas las notas de crédito pendientes en cartera que superaran los 121 días de antigüedad. En este procedimiento es mi responsabilidad generar el reporte de notas, seleccionar en coordinación con los controladores las que se deberán cancelar, solicitar las autorizaciones y visto bueno de las gerencias correspondientes, y finalmente realizar la captura de la aplicación por cancelación. En los dos años a los que se refiere el presente trabajo, se realizaron 2 depuraciones masivas de notas, una en septiembre 99 y otra en Enero 2000.

7. Solicitar la cancelación de los saldos menores a \$ 500.- sin soporte.

En éste caso la dirección general autorizó en el mes de septiembre una depuración de las cuentas que en cartera solo arrojan un saldo menor a \$ 500.-, ya que los gastos generados para su recuperación no serían proporcionales al adeudo o recuperación posible. Para ésta selección se generó un ocatcar, se seleccionaron las cuentas, y se solicitaron las firmas de autorización para su cancelación.

Cabe mencionar que toda cancelación de saldos o cuentas incobrables, perjudican notoriamente las finanzas de la empresa ya que su afectación contable es contra los resultados de la empresa, es decir disminuye la utilidad. Cada mes se realiza una provisión para cuentas incobrables en base a 2 criterios, el 50% del total cartera vencida a más de 121 días y el 100% del total de la cartera legal dividido, ésta reserva es cargada a los gastos de administración en una cuenta llamada "Incobrables", cuando se realiza una cancelación de saldos se genera una nota de crédito para aplicarse a la cartera de clientes, y contabilidad genera un cargo a la cuenta de Reserva de Cuentas Incobrables.

III.III. Anexos



RELACION DE DOCUMENTOS A COBRAR

ANEXO 3
ORIGINAL
 D 40366222

-C2- FALTANTE FACTURADO
 -C3- NOTA DE CREDITO POR RECLAMACION
 -C6- NOTA DE DEVOLUCION

DIAS/MES/AÑO
 CORTE 25/11/2000

NÚMERO DE CUENTA: 438999
 FECHA DE VENCIMIENTO: 09/12/2000

NOMBRE: JARDIN

DIRECCION: AV. DE LAS GRANJAS #383 ACC. B 02530

R. F. C.: IACC380319QN8

C.C. 4D

FECHA EXP.	NÚMERO DOCTO	C	IMPORTE NETO	FECHA EXP.	NÚMERO DOCTO	C	IMPORTE NETO
24/11/2000	51396609	PCD	1,160.92	25/11/2000	51399645	PCD	558.64
27/11/2000	51402629	PCD	471.87	28/11/2000	51406094	PCD	1,541.20
29/11/2000	51408708	PCD	400.20				
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							

ESTIMADO CLIENTE: LE NOTIFICAMOS QUE A PARTIR DEL PRIMERO DE JULIO LOS DOCUMENTOS QUE INTEGRAN ESTA RELACION YA LLEVAN APLICADO SU DESCUENTO, POR LO QUE NO APARECERA DESGLOSADO EN EL CUADRO RESUMEN	TOTAL FACTURAS \$ 4,232.83 TOTAL CREDITOS \$ 0.00 BONIFICACION 10% \$ 0.00 BONIFICACION IVA 15% \$ TOTAL NETO \$ 4,232.83
--	---

PARA CUALQUIER RECLAMACION REFERENTE AL CONTENIDO DE ESTA RELACION FAVOR DE COMUNICARLA EN TERMINO DE 10 DIAS DESPUES DE LA CUAL LA CONSIDERAMOS CORRECTA

FECHA EXPEDICION	ORIGINAL
25/11/2000	PAGARE NUMERO
LUGAR:	D
MEXICO D. F.	40366222

BUENO POR
\$ 4,232.83

DEBO (EMOS) Y PAGARE (EMOS) INCONDICIONALMENTE POR ESTE PAGARE MERCANTIL EL DIA 9 DE DICIEMBRE DE 2000 EN ESTA CIUDAD DE MEXICO, D.F. O EN CUALQUIER OTRA QUE SE ME (NOS) REQUIERA A LA ORDEN DE CASA MARZAM S.A. DE C.V. LA CANTIDAD DE:

*** CUATRO MIL DOSCIENTOS TREINTA Y DOS PESOS 83 /100 M.N.*****

VALOR RECIBIDO A MI INUESTRAI ENTERA SATISFACCION. SE ESTIPULA UN INTERES MORATORIO DEL 6 % MENSUAL SOBRE EL IMPORTE DE ESTE PAGARE

CUENTA : 438999
 NOMBRE : JARDIN
 DIRECCION : AV. DE LAS GRANJAS #383 ACC.B 02530
 PROPIETARIO : INFANTE CORNEJO JOSE CESAR
 POBLACION : AZCAPOTZALCO
 REG. FED CONT. IACC380319QN8

FIRMA

IMP. MARZAM S.A. DE C.V.
 Dominio: Huelo - Municipio: Uxte - S 19 A
 Cdi: Portales, Mexico D.F. C.P. 03100
 A.T. C. CMA 990104 JWA
 Comis: Sbr: 825-27-00 005-19-87
 SUCURSAL METROPOLITANO MONTE
 Calle 10 # 10311, C.P. 07100
 Tel: 541-837-79 20-24-28
 Comis: Sbr: 827-28-00

-----PROG. NRELFORB-----
 MARZAM DEL DISTRITO FEDERAL S. A. DE C. V.
 FECHA: 20/11/00 HOJA: 37

* REPORTE DE FACTURAS Y NOTAS DE CREDITO DE CLIENTES 'PLAZA' *

CLTE. F A R M A C I A C V	DOCTO.	FEC.EXP.	FEC.VEN.	IMPORTE BRUTO	IMPORTE NETO	OBS.
53106 UNION FARMACEUT FC	1403261	20/11/00	19/12/00	1,527.43	1,207.70	
53106 UNION FARMACEUT FC	1406433	29/11/00	20/12/00	319.51	285.20	
TOTAL FACTURAS ENTREGADAS :				4	TOTAL NOTAS :	

R E C I B I :

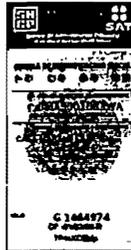
TOTAL FACTURAS ENTREGADAS : 4 TOTAL NOTAS :

50186



CASA MARZAM, S. A. DE C.V.
Municipio Libre No. 188 Col. Fortales, C.P. 03300
R.F.C. CMA-990104-SWA
Consultador 625-37-00 y 605-18-67
Tel. Vtas. 605-34-47 Y 605-30-14

SUCURSAL METROPOLITANO NORTE
Norte 30 # 5031, Col. Capatzenlan
C.P. 07370, Mexico, D.F.
Consultador 637-74-00
Tel. Vtas. 637-7420 AL 28



NOTA DE CARGO

ORIGINAL
FOLIO
Q6D 2329
FECHA
28/11/2000

DENOMINACION: GARCIA
CONTRIBUYENTE: HERNANDEZ ARREDONDO MARIA
REGIMEN: 605
DOMICILIO FISCAL: AV. DE LOS JINETES # 163
COLONIA: LAS ARBOLEDAS
DELEGACION O MUNICIPIO Y ESTADO: ATIZAPAN
LUGAR DE EMISION: MEXICO D.F. REF: 15

CUENTA: 472708
AGENTE: 4N702
MORA: 09:53
RUTA: 4TLA

LA REPRODUCCION NO AUTORIZADA DE ESTE COMPROBANTE. INSTITUTE UN DELITO EN LOS TERMINOS DE LAS DISPOSICIONES FISCALES

NTVO	CANTIDAD	DESCRIPCION	CVE	DOCTO	MUM	FECHA	IMPORTE
1		*CHEQUE DEVUELTO* BANCOMER IMPORTE: 2,194.38 INDENIZACION LEGAL G5D 1170 *** ESTE CLIENTE HA TENIDO: 1 CHEQUE DEVUELTO INCLUYENDO ESTE ***			944456		438.88

ELABORO		REVISO		AUTORIZO		BORRIFICACIONES	
CONFORME:		C L A V E	FC. FACTURA NR. NOTA RECL. NA. NOTA DE CARGO ND. NOTA DEV.			D07. ALCOHOL \$	
CLIENTE			L.V.A. 15%		EPS \$		
M	RECLAMACIONES	DEVOLUCIONES				TASA 0% \$	
T	1.- FALTANTE FACTURADO	1.- ERROR EN SURTIDO				TASA 15% \$	
V		2.- ERROR EN CAPTURA				I.V.A. 15% \$ 65.83	
D		3.- POR VENCER				TOTAL TASAS \$ 438.88	
		4.- SUELTO COMPLETO				TOTAL CON IVA \$ 504.71	
		5.- ROTOS TAO MANCHADOS				TOTAL NETO \$ 504.71	
		6.- RECUPERACION DE CREDITO					

*** QUINIENTOS CUATRO PESOS 71 /100_M.N.*****

CONTRIBUYENTE AUTORIZADO PARA IMPRIMIR SUS PROPIOS COMPROBANTES



CASA MARZAM, S. A. DE C.V.
Municipio Libre No. 198 Col. Portales, C.P. 03300
R.F.C. CMA-890108-3WA
Computador 625-37-00 y 805-19-87
Tel. Vtas. 605-24-47 y 605-30-14

SUCURSAL METROPOLITANO NORTE
Norte 20 4 5031, Col. Capulcitan
C.P. 07170, Mexico, D.F.
Computador 627-74-00
Tel. Vtas. 627-7420 AL 28



NOTA DE CARGO	
ORIGINAL	
4 FOLIO	
G6D	2330
FECHA	
28/11/2000	

DENOMINACION: **GARCIA**
 CONTRIBUYENTE: **HERNANDEZ ARREDONDO MARIA**
 REG. FED. CONT. **HRM070525874**
 DOMICILIO FISCAL: **AV. DE LOS JINETES # 163**
 COLONIA: **EL TABARBOIEDAS**
 DELEGACION O MUN. Y ESTADO: **ATIZAPAN**
 LUGAR DE EXPEDICION: **MEXICO D.F.**

HORA: 09:54 RUTA: 4TLA
 CUENTA: 47208
 AGENTE: 4N302

LA REPRODUCCION NO AUTORIZADA DE ESTE COMPROBANTE. C. NSTITUTE UN CELESTO EN LOS TERMINOS DE LAS DISPOSICIONES FISCALES

MTVO	CANTIDAD	D E S C R I P C I O N		CVE	DOCTO. NUM.	FECHA	IMPORTE
1		*** DESCUENTO APLICADO *** BANCOMER *** PORCENTAJE D.P.P : .17% GSD 1170 I M P O R T E : 2,194.38 DESCUENTO POR P. P. : 0.00 COMISION BANCARIA : 0.00 INTERES BANCARIO : 40.00 *** ESTE CLIENTE HA TENIDO: 1 CHEQUE DEVUELTO INCLUYENDO ESTE ***			944456		
ELABORO		REVISO	AUTORIZO	BONIFICACIONES		TOT. ALCOHOL \$	
CONFORME				DESCUENTO		EPS \$	
CLIENTE				LVA. 15%		TASA 0%	
						TASA 15%	
						LVA. 15%	\$ 6.00
M RECLAMACIONES		DEVOLUCIONES		NA		TOTAL TASAS \$	40.00
T	1.- FALTANTE FACTURADO	1.- ERROR EN SURTIDO		"		TOTAL CON IVA \$	46.00
V		2.- ERROR EN CAPTURA				TOTAL NETO \$	46.00
D		3.- POR VENCER					
		4.- BULTO COMPLETO					
		5.- ROTOS Y/O MANCHADOS					
		6.- RECUPERACION DE CREDITO					
*** CUARENTA Y SEIS PESOS 00/100_M.N.*****							

CONTRIBUYENTE AUTORIZADO PARA IMPRIMIR SUS PROPIOS COMPROBANTES



CASA MARZAM, S.A. DE C.V.
 Municipio Libre Ins. 138 Col. Portales, C.P. 03300
 A.P.C. Casa-9901 Tel. 3054
 Conmutador 625-27-00 y 605-19-67
 Tel. Vtas. 605-24-67 y 605-30-16

SUCURSAL METROPOLITANO NORTE
 Norte 20 # 5031, Col. Capatzen
 C.P. 03300, Mexico, D.F.
 Conmutador 637-74-00
 Tel. Vtas. 637-7430 AL 18



NOTA DE CREDITO

ORIGINAL
 FOLIO
07D 3854
 FECHA
28/11/2000

CUENTAS: 473910
 AGENTE: 4N003
 RUTA: 4CEN

DENOMINACION: **SAN ISIDRO DROSAN S. A.**
 CONTRIBUYENTE: **SAN ISIDRO DROSAN S. A.**
 REG. FED. CONT.: **DROSAN0774310**
 DOMICILIO FISCAL: **NINOS HEROES # 196 C.P.**
 COLONIA: **DOCTORES**
 DELEGACION O MUNICIPIO Y ESTADO: **COAHUILTEPEC**
 LUGAR DE EXPEDICION: **MEXICO**

HORA: 19:52

LA REPRODUCCION NO AUTORIZADA DE ESTE COMPROBANTE CONSTITUYE UN DELITO EN LOS TERMINOS DE LAS DISPOSICIONES FISCALES

NTVO.	CANTIDAD	D.E.S.C.P.L.P.C.I.O.N	CVE	DOCT.MUN	FECHA	IMPORTE...
	0	CANC.BONIFICACION ESP. Y VOLUM				6,791.65
ELABORO			REVISO		AUTORIZO	
CONFORME:			FC. FACTURA NR. NOTA RECL. NA. NOTA DE CARGO ND. NOTA DEV.		BONIFICACIONES DESCUENTO L.V.A. 15% N.A. N IEPS	
CLIENTE			DEVOLUCIONES		TOT.ALCOHOL \$ IEPS \$ TASA 0% \$ TASA 15% \$ L.V.A 15% \$ TOTAL TASAS \$ TOTAL CON IVA \$ 6,791.65 TOTAL NETO \$ 6,791.65	
RECLAMACIONES			1.- FALTANTE FACTURADO 2.- ERROR EN SURTIDO 3.- ERROR EN CAPTURA 4.- POR VENCER 5.- BASTO COMPLEYO 6.- NOTAS Y/O MANCHADOS 7.- RECUPERACION DE CREDITO			

*** SEIS MIL SETECIENTOS NOVENTA Y UN PESOS 65 /100 M.N.*****

CONTRIBUYENTE AUTORIZADO PARA IMPRIMIR SUS PROPIOS COMPROBANTES

Casa MARZAM, S.A. de C.V.

Proceso de Equilibrio Control Negocio de Procesos

Claves Corporativas para arqueo de Cuentas por Cobrar

Facturas (00)	
1	No presentada por Cobranzas (no considerar las foráneas de los últimos 3 días)
1A	Sin firma del cliente.
1B	No entregadas por Ventas (clientes cadena, no considerar de los últimos 3 días)
1C	Sin requisitos de cobro en clientes cadena (ver requisitos en el anexo 3).

Pagarés (04)	
2	No presentados por Cobranzas.
2A	Sin firma del cliente.

Cheques Devueltos (07)	
3	No presentados por Cobranzas (original).
3A	Con más de 6 meses de expedición (prescripción de cobro).
3B	Sin datos de la farmacia.
3C	Librados por un tercero (firma no identificada).

Notas de Cargo (01)	
4	No presentadas por Cobranzas.
4A	Generadas por Contabilidad no turnadas a Cobranzas.

Notas de Crédito (02) y Devolución (03)	
5.	No presentadas por Cobranzas.
5A	Generadas por Contabilidad no turnadas a Cobranzas.

Claves Genéricas	
6.	Cobranzas no localizó la tarjeta de firmas (se registra en el edo. de cuenta).
6ª	Saldos sin soporte (pagaré, factura (originales), solicitud de devolución o reclamación).
6B	La firma del cliente no está registrada en la tarjeta de firmas autorizadas.
6C	Documento en tránsito con más de 30 días de vencido.

Nota: Todos los documentos considerados en estado de cuenta y que fueron cobrados o aplicados, anotar en el estado de cuenta el folio del recibo y del comprobante de entrada a caja, su importe y la fecha.



ANEXO I

RECIBO OFICIAL

FOLIO:	M 370426
FECHA DE EXPEDICION	

CASA MARZAM, S.A. DE C.V. Municipio Libre 198 Col Portales C.P. 03300 Mexico, D.F. Tel. 625-2700

No. CUENTA	NOMBRE DE LA FARMACIA
------------	-----------------------

DIRECCION	
CALLE:	No.:
COLUMA O POBLACION:	

CUOTA	CVE. AGENTE	CVE. CONTROL	RECIBI LA CANTIDAD DE:
-------	-------------	--------------	------------------------

LETRA		ELECTIVO
-------	--	----------

CHEQUE NUMERO	BANCO	IMPORTE
---------------	-------	---------

CVE.	NUMERO DOCTO.	IMPORTE DOCUMENTO	COBRADO	CREDITOS APLICADOS	NOTAS DE CREDITO FOLIO

CVE. DOCTO.	NOMBRE Y FIRMA DEL REPRESENTANTE	FIRMA Y SELLO DEL CUENTE
FC-FACTURA		
NA-NOTA CARGO		
PA-PAGARE		

FORMA DE PAGO



CASA MARZAN S.A. DE C.V.

ANEXO g
SOLICITUD DE NOTA DE CARGO/CREDITO MANUAL

Fecha: _____ Folio: _____
DD MM AA

Datos del Establecimiento

Sucursal	Departamento que solicita	Tipo de movimiento	
		() Nota Cargo	() Nota Crédito
Ciente	No de cla	Cve. Repres de Ventas	Cve. Analista Cobranza

Motivo	Concepto	Importe
Clave		

Importe con letra

Subtotal	_____
Tasa 0%	_____
Tasa 19%	_____
I.V.A.	_____
TOTAL	_____

Firmas

Elaboró (nombre y firma)			Credito y Cobranza	Contabilidad	Gerente General
Nombre y Firma	Nombre y Firma	Nombre y Firma			
Autorizó (Gerente de Ventas)	Jefe de Crédito y Cobra	Gerente Admón y Contraloría			
Nombre y Firma	Nombre y Firma	Nombre y Firma			Nombre y Firma

Original-Contabilidad Copia-Credito AC-CR-10-0699-02



CASA MARZAN S.A. DE C.V.

SOLICITUD DE NOTA DE CARGO/CREDITO MANUAL

Fecha: _____ Folio: _____
DD MM AA

Datos del Establecimiento

Sucursal	Departamento que solicita	Tipo de movimiento	
		() Nota Cargo	() Nota Crédito
Ciente	No de cla	Cve. Repres de Ventas	Cve. Analista Cobranza

Motivo	Concepto	Importe
Clave		

Importe con letra

Subtotal	_____
Tasa 0%	_____
Tasa 19%	_____
I.V.A.	_____
TOTAL	_____

Firmas

Elaboró (nombre y firma)			Credito y Cobranza	Contabilidad	Gerente General
Nombre y Firma	Nombre y Firma	Nombre y Firma			
Autorizó (Gerente de Ventas)	Jefe de Crédito y Cobra	Gerente Admón y Contraloría			
Nombre y Firma	Nombre y Firma	Nombre y Firma			Nombre y Firma

Original-Contabilidad Copia-Credito AC-CR-10-0660-02



CASA MARZAM S.A. DE C.V.

ANEXO h

VALE A AGENTES POR SALDOS CON CLIENTES

Fecha : ____ / ____ / ____ Folio : _____
(dd) (mm) (aa)

Datos de Identificación

Sucursal	Proceso/Subproceso	No de empleado
Solicitante	Clave agente	Centro de Costos

Motivo de la diferencia

Desc. Improcedente del Cliente Reclamación Improcedente ó sin Aclarar Devoluciones sin Aclarar Saldos no Aclarados

Indicar folio asignado por Devoluciones de Clientes y fecha en que fue(ron) recibida(s) por ésta (en caso de reclamaciones ó devoluciones):

Importe Con letra

Observaciones (anotar entre otras, el número de cuenta del cliente y de documento)

Acepto pagar la cantidad que ampara éste vale, en un máximo de 72 horas a partir de la fecha de elaboración, en caso contrario, autorizo a que me sea descontado de mi salario.

Firma del empleado

Autorizaciones

Gerente y Jefe de Ventas Controlador y Supervisor de Cobza. Contabilidad (nombre y firma) Caja General (nombre y firma)

0 - Nómina, 1 - Caja Gral., 2 - Contabilidad, 3 - Ventas

AC-Co-02-0368-01



CASA MARZAM S.A. DE C.V.

VALE A AGENTES POR SALDOS CON CLIENTES

Fecha : ____ / ____ / ____ Folio : _____
(dd) (mm) (aa)

Datos de Identificación

Sucursal	Proceso/Subproceso	No de empleado
Solicitante	Clave agente	Centro de Costos

Motivo de la diferencia

Desc. Improcedente al Cliente Reclamación Improcedente ó sin Aclarar Devoluciones sin Aclarar Saldos no Aclarados

Indicar folio asignado por Devoluciones de Clientes y fecha en que fue(ron) recibida(s) por ésta (en caso de reclamaciones ó devoluciones):

Importe Con letra

Observaciones (anotar entre otras, el número de cuenta del cliente y de documento)

Acepto pagar la cantidad que ampara éste vale, en un máximo de 72 horas a partir de la fecha de elaboración, en caso contrario, autorizo a que me sea descontado de mi salario.

Firma del empleado

Autorizaciones

Gerente y Jefe de Ventas Controlador y Supervisor de Cobza. Contabilidad (nombre y firma) Caja General (nombre y firma)

0 - Nómina, 1 - Caja Gral., 2 - Contabilidad, 3 - Ventas

AC-Co-02-0398-01

ANEXO J



CASAMARZAM, S.A DE C.V.
DIVISION EXTRA JUDICIAL

México, D.F. a 8 de mayo de 2000 .

Farmacia: **PERFUMERIA Y REGALOS JAIME CTA. 72164**
Domicilio **CALZADA DE GPE. S/N**
Población: **TECOZAUTLA**
Estado: **HIDALGO**

At'n : **SR. MAURICIO ISRAEL RODRIGUEZ NACASPACA.**

Por medio de la presente, le comunico a usted que goza de un plazo no mayor a 72 horas. para liquidar su adeudo pendiente con esta empresa.

En caso contrario nos veremos en la necesidad de proceder judicialmente en su contra ocasionando gastos y costos legales.

Sin otro particular por el momento, y agradeciendo de antemano la atención que se sirva prestar a la presente, quedo de usted.

ATENTAMENTE

LIC. FERNANDO ARROYO CORIA
Depto. Extrajudicial.



Municipio Libre 198 Col. Portales C.P. 03300 México D.F. Tel. 91 (5) 625-27-00 Fax 625-27-01

CASA MARZAM, S.A DE C.V. (Metropolitano Norte)

PROCEDIMIENTO PARA ENVIO DE TELEGRAMAS A CLIENTES

TELEFONO DE FONOTELEGRAMAS NACIONALES: 56-96-60-10

TELEFONO A DONDE SE VA A COBRAR: 56-27-74-63

DATOS DE QUIEN ENVIA EL TELEGRAMA:

DIRECCION: CASA MARZAM S.A. DE C.V.
MUNICIPIO LIBRE No. 198
COLONIA PORTALES
DELEGACION BENTO JUAREZ
C.P. 03300
MEXICO D.F.

DATOS A QUIEN SE LE ENVIA EL TELEGRAMA:

NOMBRE DEL CLIENTE
DOMICILIO
POBLACION O COLONIA
ESTADO

MENSAJES

1er. MENSAJE

SU CUENTA REGISTRA ADEUDO CON ESTA EMPRESA LIQUIDE O
COMUNIQUESE URGENTEMENTE AL 01(05) 56-27-74-63 01(800) 00-342 EXTS. 7562, 7561 o 7563

FIRMA: CONTROLADOR

ANTEFIRMA: SUPERVISOR

2o. MENSAJE

GOZA DE 72HORAS PARA SOLUCIONAR SU ADEUDO CON LA EMPRESA EVITE

LEGAL.

FIRMA: CONTROLADOR

ANTEFIRMA : SUPERVISOR



México, D.F. a 14 de Febrero del 2000

Al'n : SR. FRANCISCO JASSO MENDOZA
 No. de cuenta : 473214
 Cve. Agente : 4N002
 Farmacia : GUADALUPANA
 Domicilio : B. BOSQUE DE LAS NACIONES # 40
 Población : BOSQUES DE ARAGON.

SALDO ACTUAL : \$ 21,488.67
 MAS INTERES MORATORIOS : 6 %

La presente es nuestro requerimiento EXTRAJUDICIAL para la liquidación, de su adeudo, lo más conveniente para usted es realizar su pago y evitarle el Procedimiento Judicial en su contra.

De no tener noticias suyas en un plazo de 48 hrs., nuestra próxima acción es llevar a cabo el embargo correspondiente en cuanto sea acordada por la autoridad competente. Para su ORIENTACION, transcribimos algunos de los artículos de la Ley aplicables a su caso:

CODIGO COMERCIO.

ART. 1393 *No encontrándose el deudor en la primera búsqueda, se dejará citatorio fijándole día u hora para su aguarde. Por el solo hecho de que el deudor no aguarde el emplazamiento, se procederá a practicar el embargo con cualquier persona que se encuentre en casa o con el vecino más inmediato.*

ART. 1395 *La diligencia de embargo no se suspenderá por ningún motivo sino que se llevará adelante hasta su conclusión.*

CODIGO DE PROCEDIMIENTOS CIVILES.

ART. 73 *Los jueces para hacer sus determinaciones pueden emplear cualquiera de los siguientes medios de apremio:*

1. *La multa.*
2. *El auxilio de la fuerza pública y rompimiento de cerraduras .*
3. *El cateo por orden escrita.*

Aún podemos desistimos ahorrándose usted gastos y costas JUDICIALES así como las presiones morales y molestias que implica el tramite JUDICIAL, pague y repórtese con nosotros.

ATENTAMENTE .

LIC. ALVARO BELTRAN OLIVA
 Depto. Extrajudicial

Favor de comunicarse con: LIC. JUAN MORA SOSA
 Tels: 01(5) 627-7463/7560 01(800) 00-34000

CASA MARZAM SA DE CV (SUC. METROPOLITANO NORTE)
 CONTROL DE CUENTAS ASIGNADAS A GESTORES CORRESPONDIENTES AL MES DE AGOSTO
 DAVID ROSALES

NOI	NUM. CTA.	AGTE	FARMACIA	ANTIGÜEDAD DOCUMENTO	FECHA ASIG.	IMPORTE NETO	SALDO AGOSTO	COBRANZA				SALDO	OBSERVACIONES (STATUS)
								1er SEM.	2o SEM.	3er SEM.	4o SEM.		
1	6776495725	NR27	LA KRYA		29/04/2000	729,989.64	454,135.20	11,162.67	19,800.00			425,149.83	Se cancelaron convenios de pago mensual, por el doble del importe de los sueldos, ordenes las hrs. reportadas a partir del convenio de liquidación en su convenio, se canceló 26/08
2	70667	NI07	BONLEVARES		25/05/2000	262,365.77	140,206.41	6,214.07	17,662.70			105,541.66	Convenio de pago el lunes pagara 10/08, en su momento un correo informaría el pago mensual
3	466923	NF03	DRANA		25/05/2000	742,183.26	33,547.61	10,676.77	16,000.00	16,000.00		15,177.37	Entrego los cheques por la cantidad total, en pago de 10,000.00 el sábado de este será depencionado el día lunes 3 de septiembre
4	407781	ND08	FARMA BONO		27/06/2000	129,000.00	129,000.00					129,000.00	Se canceló el viernes 1 de septiembre del 2000
5	473146	ND01	LOURDES ELIZABETH		27/04/2000	37,800.48	47,800.48	37,800.00				30,800.48	Se le visitara de nueva cuenta el 29 de agosto
6	442612	NK07	SAN LUCAS		17/01/2000	14,234.00	11,261.78	10,000.00				1,261.78	se le envia a requester al aval, más ves que no ha cumplido con la totalidad del pago.
7	472978	NT07	DE JESUS		17/07/2000	10,063.90	10,106.04					10,106.04	se solicito turno a legal por que no hay disponibilidad de pago, ya se han visitado los gestores y abogados.
8	459110	MAD8	GUTY, S.A. DE C.V.		22/06/2000	7,334.13	7,334.13					7,334.13	se visitará el día viernes 1 de septiembre
9	468823	ND08	LORENA		27/09/1999	7,396.44	7,396.44					7,396.44	Se solicitó la baja del saldo pendiente un comprobante con el aval al 29-08.
10	75838	ND02	HUCHAPAN		23/12/1999	19,284.00	6,218.63		3,300.00			2,718.63	viene a hacer pago del resto el lunes 22 de agosto
11	460725	NF11	LUPITA		27/09/1999	12,333.09	4,282.70					4,282.70	quedo de pagar el saldo el 29-08
12	67242	NP09	GUADALUPANA		17/07/2000	11,691.16	3,822.61		2,868.95			1,723.69	Se mandará telegrama el 25-08 al aval y programara y se visitará al aval el lunes 08-09
13	472839	NA09	MARY		11/11/1999	16,492.00	2,978.11					2,978.11	Visita al Aval, programada para el 1º de (del) por: se está pagando.
14	473661	ND08	ERIKA		7/07/2000	24,644.77	24,644.77		14,000.00			10,644.77	Convenio de pago se empra el finquero
15	472689	ND02	ALE		14/07/2000	9,604.53	9,604.53					9,604.53	Cita el 02-10
16	473779	ND03	FARMABONO		30/07/2000	138,166.34	138,166.34					138,166.34	cita el viernes 18 de agosto
17	473778	ND03	FARMABONO		30/07/2000	41,803.90	31,133.02					31,133.02	cita el viernes 1 de septiembre
18	471090	ND05	LOS REYES		20/09/2000	114,668.04	79,260.06	22,672.01				50,688.06	cita el viernes 1 de septiembre
19	73612	NF06	SAN JOSE		16/06/2000	30,000.00	30,000.00					30,000.00	cita el viernes 1 de septiembre
20	467664	NE07	SANTA TERESITA		21/06/2000	7,333.36	7,333.36					7,333.36	cita el viernes 1 de septiembre
21	473601		DEL CARMEN		25/09/2000	13,874.33	13,874.33					13,874.33	Visita el 02-10
22	472019	ND06	CENTRAL		21/08/2000	14,610.94	14,610.94					14,610.94	cita el viernes 1 de septiembre

CASA MARZAM METROPOLITANO NORTE S.A DE C.V
 RELACION DE INGRESO DIARIO Y MENSUAL
 MESA DE LIQUIDACION

ANEXO 9

NOVIEMBRE

Nov-00

DIA	DATOS CAJA			
	INGRESO	COBRANZA	SOL. PAGADO	RESERVA
Miercoles	986,609.61	443,020.85	443,021.16	(0.31)
Jueves				
Viernes	1,054,821.92	2,641,782.30	2,641,782.54	(0.04)
Sabado	906,682.81	352,757.73	352,757.62	0.11
Domingo				
Lunes	1,325,546.99	3,015,543.02	3,015,542.03	0.99
Martes	898,071.23	2,087,520.97	2,087,520.81	0.08
Miercoles	1,125,866.78	5,079,791.04	5,079,788.70	4.84
Jueves	953,244.59	2,061,089.94	2,061,093.56	(0.62)
Viernes	943,012.67	3,263,666.01	3,263,668.80	(0.79)
Sabado	890,886.56	475,043.78	475,044.06	(0.28)
Domingo				
Lunes	1,252,972.14	2,956,166.27	2,956,167.70	(1.43)
Martes	1,071,129.79	3,021,591.58	3,021,591.78	(0.20)
Miercoles	1,108,254.90	5,046,413.11	5,046,413.12	(0.01)
Jueves	1,728,275.58	1,800,034.83	1,800,035.13	(0.30)
Viernes	1,059,929.76	3,447,649.33	3,447,649.40	(0.07)
Sabado	1,015,785.49	1,057,211.70	1,057,211.78	(0.06)
Domingo				
Lunes	1,034,360.53			-
Martes	981,101.56	4,122,322.92	4,122,322.80	0.12
Miercoles	978,221.83	6,011,673.88	6,011,673.47	0.41
Jueves	815,528.54	2,772,258.41	2,772,258.37	0.04
Viernes	865,412.85	3,516,249.94	3,516,249.24	0.70
Sabado	848,295.32	1,360,773.17	1,360,773.29	(0.12)
Domingo				
Lunes	1,091,048.99	3,217,404.56	3,217,403.18	1.38
Martes	927,718.81	2,868,903.80	2,868,904.64	(0.84)
Miercoles	836,564.26	5,434,508.64	5,434,508.43	0.21
Jueves	894,063.27	12,167,866.79	12,167,867.92	(1.13)
TOTAL:	24,582,406.93	77,724,240.37	77,724,137.71	

CAPTURA	TOTAL	DIFERENCIA	OBSERVACIONES	TOTAL COB.
443,000.85		20.00	Esta diferencia es porque el recibo de caja esta mal elaborado y la persona que lo elaboro ya no trabaja en la Empresa	1,429,630.46
2,641,782.60		(0.30)		3,696,504.42
352,757.60		0.13		1,259,440.54
3,015,542.49		0.53		4,341,090.01
2,087,520.83		(0.26)		2,085,581.80
5,079,788.04		3.00		6,205,657.82
2,061,088.58		0.36		3,014,334.53
3,250,472.33		13,192.68	Esta diferencia es porque el agente de ventas le cancela un fidejate falso de quince	4,206,678.68
475,044.06		(0.28)		1,355,930.34
2,969,359.02		(13,192.75)	Esto es la diferencia que le damos del día 10/11/2000	4,209,138.41
3,021,591.59		(0.01)		4,092,721.37
5,046,408.19		4.92		6,154,668.01
1,800,034.42		0.41		4,528,310.41
3,447,649.42		(2.49)		4,507,577.09
1,057,212.43		(0.73)		2,072,997.19
4,122,327.55		(4.53)		5,103,424.43
6,011,673.93		(0.05)		6,989,894.91
2,772,254.85		1.76		3,037,263.95
3,516,254.14		(4.20)		4,381,862.79
1,360,773.41		(0.24)		2,209,069.49
3,217,404.29		0.27		4,308,453.54
2,868,904.69		(0.85)		3,796,622.61
5,434,511.00		(2.36)		6,271,072.92
12,167,867.95		(164,612.16)		13,061,930.05
77,889,827.88		(184,587.28)		102,304,648.31



CASA MARZAM SA DE CV
SUCURSAL METROPOLITANO NORTE

TOTALES DE COBRANZA AL MES DE AGOSTO 2000

<i>Día</i>	<i>Cobranza de Credito</i>	<i>Cobranza de COD</i>
1	\$ 700,056.02	\$ 645,938.39
2	\$ 1,768,690.04	\$ 740,046.41
3	\$ 280,019.05	\$ 670,533.63
4	\$ 3,063,038.71	\$ 724,374.61
5	\$ 306,831.79	\$ 699,201.42
6		
7	\$ 2,885,853.92	\$ 857,822.83
8	\$ 2,275,591.00	\$ 706,860.02
9	\$ 4,473,715.90	\$ 769,949.39
10	\$ 2,212,266.04	\$ 663,759.52
11	\$ 3,079,078.47	\$ 732,341.99
12	\$ 766,232.84	\$ 728,285.62
13		
14	\$ 2,356,565.19	\$ 695,882.46
15	\$ 4,294,049.13	\$ 733,150.15

TOTAL	\$ 28,461,988.10	\$ 9,368,146.44
--------------	-------------------------	------------------------

16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		
28		
29		
30		
31		

TOTAL	\$ -	\$ -
--------------	-------------	-------------

TOTAL DEL MES

\$ 28,461,988.10 **\$ 9,368,146.44**

@-----PROG.OCOMEAGE-----			
FECHA : 00/11/22		CASA MARZAM, S. A. D E C. V.	
REPORTE DE COBRANZA REALIZADA POR AGENTE <QUINCENAL Y/O MENSUAL>		HOJA : 2	
DEL 01 AL 15 DE NOVIEMBRE DEL 2000.			
AGENTE : Q5C03 51583 REYES FRANCO ISMAEL		«TITULAR». CUOTA VTA. \$.00	
COBRANZA CREDITO :		COBRANZA C. O. D. :	
COBRANZA TOTAL			
(-) I.V.A. + BONIF. :	2,476.17	181.03	
(-) D.P.P. :	31,889.20	1,037.91	
(-) LECHES, CIG. etc. :	.00	.00	
(-) CREDITOS APLICADOS :	122.28	.00	
(=) TOTAL COBRADO :	169,103.05	8,883.04	
(X) % COMISION :	1,976.50	103.93	
TOTAL COB. CRED. + C.O.D. = 177,988.09 =		2,082.43 DE PAGO DE COMISION.	
COMISION 1a. QUINCENA :		2,082.43	
DIF. SALARIO GARANTIA :			
PREMIO Y % / COB. DE VTA. :			
TOTAL GENERAL DE PAGO :		2,082.43	
AGENTE : Q5C04 50408 TIBURCIO SALAZAR ANGEL EDUARD «TITULAR». CUOTA VTA.		\$.00	
COBRANZA CREDITO :		COBRANZA C. O. D. :	
COBRANZA TOTAL			
(-) I.V.A. + BONIF. :	3,917.50	8,383.42	
(-) LECHES, CIG. etc. :	.00	.00	
(-) CREDITOS APLICADOS :	427.54	.00	
(=) TOTAL COBRADO :	178,509.96	8,591.24	
TOTAL COB. CRED. + C.O.D. = 184,041.20 =		2,153.27 DE PAGO DE COMISION.	
COMISION 1a. QUINCENA :		2,153.27	
DIF. SALARIO GARANTIA :			
PREMIO Y % / CARTERA VENCIDA :			
PREMIO Y % / COB. DE VTA. :			
TOTAL GENERAL DE PAGO :		2,153.27	

REPRESENTANTE DE VENTAS

(actual)

Tabla de Premios

Cobertura Ventas		
Cobertura	%	Importe
8		200.00
7		250.00
6		300.00
5		350.00
4		400.00
3 o Menos		450.00

Cobertura de Cuota de Venta		
Cobertura	%	Importe
97		150.00
98		200.00
99		250.00
100		300.00
101		350.00
102		400.00
103		450.00
104		500.00
105 o Mas		550.00

SUPERVISOR DE VENTAS

(actual)

Tabla de Premios

Cartera Ventas	
Cobertura %	Importe
9	800.00
8	850.00
7	900.00
6	950.00
5	1200.00
4	1300.00
3 o Menos	1500.00

Cobertura de Cuota de Venta	
Cobertura %	Importe
90	800.00
92	850.00
94	900.00
96	950.00
98-99	1000.00
100	1200.00
102	1250.00
104	1300.00
105 o Mas	1500.00

CASA MARZAM S.A. DE C.V. (SUC. METROPOLITANO NORTE)
 ANALISIS DE ANTIGÜEDAD DE CARTERA DETALLE POR MES AL 31 DE OCTUBRE DEL 2000.
 POR AGENTE, GRUPO DE SUPERVISIÓN Y GERENCIA.

Epa.	AGENTE	TOTAL	POR VENCER	1 A 30 DIAS	31 A 60 DIAS	61 A 90 DIAS	91 A 120 DIAS	121 o MÁS	VENCIDO	%CARVEN
NA	Total 4NA01	672,895.45	667,258.46	1,197.58	(163.44)	(348.00)	(48.44)	4,999.29	5,636.99	0.8%
NA	Total 4NA02	195,253.14	193,108.87	(2.97)	14.68	-	-	2,132.56	2,144.27	1.1%
NA	Total 4NA03	551,895.16	416,310.69	97,550.00	28,230.17	(40.43)	(430.84)	10,275.57	135,584.47	24.6%
NA	Total 4NA04	15,165.58	1,205.51	-	-	-	-	13,960.07	13,960.07	92.1%
NA	Total 4NA05	81,153.48	79,923.59	1,556.52	661.81	(203.11)	-	(788.33)	1,229.89	1.5%
NA	Total 4NA06	286,377.66	270,480.24	(814.53)	1,579.58	2,709.70	33.52	12,389.15	15,897.42	5.6%
NA	Total 4NA08	412,560.15	416,650.88	(1,104.31)	(2,271.19)	(348.62)	(217.09)	(149.52)	(4,090.73)	0.0%
NA	Total 4NA09	105,786.66	85,054.07	9,022.33	10,418.98	1,291.28	-	-	20,732.59	19.6%
Total NA		2,321,087.28	2,129,992.31	107,404.62	38,473.59	3,060.82	(662.85)	42,818.79	191,094.97	8.2%

MEMORANDUM

PARA: Francisco Negrele
 DE: Alvaro Beltrán

31-Oct-00
 COB.2000

Asunto: % Cartera vencida por supervisor

Por este conducto te informo el resultado en porcentaje de cartera vencida por grupo de supervisión y gerente al cierre del mes de Octubre del 2000.

SUPERVISOR RESPONSABLE	GRUPO	%
ADRIAN GRANDE	NA00	8.2%
MARIO GALLARDO	NC00	10.3%
VICTOR MONTECINOS	ND00	7.0%
IRMA GARCIA	NF00	6.8%
ARTURO VILLEGAS	NQ00	24.9%
ARTURO VILLEGAS	NR00	4.5%
GERENTE	MANUEL RIVERO	9.0%
FRANCISCO LUNA	NJ00	9.5%
PAULO ROSAS	NK00	7.2%
FERNANDO CRUZ	NL00	40.4%
ALEJANDRO LUNA	NM00	33.0%
FELIPE SALVADOR	NO00	8.1%
SARA MARTÍNEZ MENDOZA	NT00	11.6%
GERENTE	ROBERTO MARILES	18.0%
PABLO GOMEZ	GC00	7.8%
JUAN CARLOS BELIO	MC00	3.7%
GUMARO NIETO	MF00	0.4%
GERENTE	VICTOR SOTO	4.8%
SILVERIO ZAMUDIO	MA00	17.1%
RENE OCAMPO	ME00	14.9%
LUIS E. CRUZ CARRADA	MB00	9.9%
GERENTE	VICTOR SOTO	14.2%
TOTAL PLAZA		13.0%
TOTAL FORÁNEO		10.5%
TOTAL CARTERA		12.3%

Sin más por el momento me despido de ti.

ATENTAMENTE

C.C.P. RICARDO CORNEJO
 VICTOR SOTO
 MANUEL RIVERO RAMIREZ
 ROBERTO MARILES
 ARTURO LICEA
 FERNANDO MENDEZ
 NORMA ESTRADA
 CESAR MUNDO
 MARICELA CHAVARRIA
 CONSECUTIVO

CASA MARZAM S.A. DE C.V. (SUC. METROPOLITANO NORTE)

ANALISIS DE ANTIGÜEDAD DE CARTERA DETALLE POR MES AL 31 DE OCTUBRE DEL 2000.

POR FARMACIA

AGENTE	CUENTA	FARMACIA	TOTAL	POR VENCER	1 A 30 DIAS	31 A 60 DIAS	61 A 90 DIAS	91 A 120 DIAS	121 o MAS	VENCIDO
4NA01	406573	ANNY	1,665.61	1,714.05	0	0	0	-48.44	0	-48.44
4NA01	435792	ROCIO	-832.56	0	0	0	-277.1	0	-555.46	-832.56
4NA01	442404	ALIS	4,459.64	0	0	0	0	0	4,459.64	4,459.64
4NA01	444948	CUATRO CAMINOS	30,202.97	30,202.97	0	0	0	0	0	0
4NA01	453943	DE DIOS	138,694.99	138,694.99	0	0	0	0	0	0
4NA01	454259	DE DIOS II	17,898.93	18,062.37	0	-163.44	0	0	0	-163.44
4NA01	464294	SAN LUIS	12,716.71	11,716.71	1,000.00	0	0	0	0	1,000.00
4NA01	469013	LESLY	4,928.54	4,928.54	0	0	0	0	0	0
4NA01	471198	DE LOS ANGELES	3,549.70	3,467.77	81.93	0	0	0	0	81.93
4NA01	471718	CEDILLO	-70.9	0	0	0	-70.9	0	0	-70.9
4NA01	472712	JESUS	10,421.21	9,314.53	0	0	0	0	1,106.68	1,106.68
4NA01	473104	MA. ASUNCION MU	302,642.90	302,654.47	0	0	0	0	-11.57	-11.57
4NA01	473105	AVE FENIX	108,183.05	108,183.05	0	0	0	0	0	0
4NA01	474217	GLORIA	22,892.91	22,892.91	0	0	0	0	0	0
4NA01	474369	NARCISOS	6,626.31	6,626.31	0	0	0	0	0	0
4NA01	474373	NOEVA IMAGEN	8,915.44	8,792.79	115.65	0	0	0	0	115.65
Total 4NA01			672,895.45	667,238.46	1197.58	-163.44	-348	-48.44	4999.29	5636.99

CASA MARZAM S.A. DE C.V. (SUC. METROPOLITANO NORTE)
 ANALISIS DE ANTIGÜEDAD DE CARTERA DETALLE POR MES AL 31 DE OCTUBRE DEL 2006
 COMPARATIVO POR GRUPO DE SUPERVISIÓN Y GERENCIA.

Gps. AGENTE	Octubre				Septiembre				Comparativo Octubre vs Septiembre				
	TOTAL	POR VENCER	VENCIDO	%	AGENTE	TOTAL	POR VENCER	VENCIDO	%	TOTAL	POR VENCER	VENCIDO	%
Total NA	2,321,087.28	2,129,992.31	191,094.97	8.2%		2,531,958.13	2,271,303.38	260,654.75	10.3%	(210,870.85)	(141,311.07)	(69,559.78)	-2.1%
Total NC	8,878,211.22	7,964,942.56	913,268.66	10.3%		8,881,945.82	7,783,490.74	1,098,455.08	12.3%	(3,734.60)	173,541.82	(175,276.42)	-2.0%
Total ND	9,617,003.46	8,939,094.36	677,909.12	7.0%		9,500,497.18	8,030,800.85	1,469,696.33	15.5%	116,506.28	908,293.49	(791,777.21)	-8.4%
Total NF	3,911,886.44	3,645,280.81	266,605.63	6.8%		3,362,182.26	3,125,819.70	236,362.56	7.0%	549,704.18	519,461.11	30,243.07	-0.7%
Total NQ	2,642,809.75	1,984,988.45	657,821.30	24.9%		2,530,789.54	1,952,009.54	568,780.00	22.6%	122,020.21	32,978.91	89,041.30	2.5%
Total NR	5,093,668.05	4,865,001.74	228,666.31	4.5%		4,867,942.76	4,336,548.15	531,394.61	10.9%	227,725.29	528,453.59	(300,728.30)	-6.1%
Gcia Oriente (Manual)	32,466,716.28	29,829,300.21	2,637,416.07	8.0%		31,668,318.69	27,809,882.36	4,158,436.33	13.1%	801,400.51	2,019,417.85	(1,218,017.34)	-4.1%

CASA MIZCAN S.A. DE C.V. (SUC. METROPOLITANO NOROCCIDENTAL)
 CENTRO DE BASES DE REGISTRO DE PROPIEDADES Y FINANZAS DEL ESTADO DE GUAYMAS, SONORA
 DATOS AL 30 DE SEPTIEMBRE 2009
 TOTAL DE IMPORTE COMPROBADO EN EL MES
 CUM C/PRAE AL 31 DE OCTUBRE DEL 2008

TABLA 1

C/C	AGRODIA	CUDENTA	FABRICA	TOTAL	DE VENCER	VENIDO 30-09-08	ATRASADO AL				SALDO ACTUAL	ACCIONES Y COMPROMISOS	Responsable	Aprobación y observaciones				
							31/10/2008	30/10/2008	31/10/2008	30/10/2008								
1	250	424021	4799	ORGANIZACION	500,617.70	103,065.31	703,679.95				130,000.00	270,679.95						
1	400	424021	7351/7315	BLANCA BETHEN/ALICIA	677,977.70	0.00	677,977.70					677,977.70						
1	404	42405	7306/7310	EL ANJUNO/EL TENDRO	476,109.42	0.00	476,109.42	66,000.00				476,109.42						
1	407	42408/1/NEI	7160/7200/7160	C/STEVENS	2,444,275.95	1,992,331.80	201,942.65	307,563.54	100,000.00	100,000.00		184,279.71						
1	409	42409	47207	MURIEL ESPINOSA	302,614.70	0	302,614.70			30,000.00		267,614.70						
1	411	42409	7036/7040	DEL METROPOL	175,270.30	1,007.32	371,302.71			1,000.00		270,292.71						
1	408	42407	44609	LA JOYA	300,129.60	21,705.00	207,410.21	60,000.00	60,000.00	130,000.00		27,410.21						
1	414	42411	47044	ORLANDO Y S	300,319.70	104,344.90	311,064.37			5,242.51		201,577.36						
1	404	42409	47207	MURIEL	230,419.24		230,419.24	10,000.00				220,419.24						
1	404	42405	47047	MOLINETO	427,271.80	301,303.47	144,007.95					144,007.95						
1	408	42407	47204	DEL PAGOANO CON AZOHO	421,760.21	300,279.24	224,230.17	60,340.00	10,000.00	42,130.45		61,209.72						
1	414	42408	48070	EL ANJUNO	130,349.00	0	130,349.00	5,000.00		1,000.00		124,349.00						
1	418	42411	72770/72770	FARMACON	475,220.44	0.00	475,220.44	60,000.00				130,220.44						
1	410	42408	47007	BAR Y TABO	300,730.00	10,443.91	100,440.97	27,243.00		10,000.00		143,243.97						
1	408	42409	47047	MURIEL MURIEL PL	112,007.00	0	112,007.00					112,007.00						
1	404	42405	47040	CLAYTON	203,700.00	100,340.00	90,370.00					90,370.00						
1	404	42405	48012	REMPALDO S.A.	270,170.49	127,300.07	140,240.42	60,000.00		10,740.42		100,240.42						
1	404	42404	7036/7037/7040	DE SUPER ALHIVE Y POPULA	770,100.00	400,000.00	330,000.00	100,000.00				100,000.00						
1	404	42404	48743	EL ANJUNO/EL AT	153,475.43	110,537.91	100,720.00	20,517.91		1,000.00		60,517.91						
1	408	42406	47102	VIDA SAC C/PT	100,000.00	0	100,000.00					100,000.00						
				TOTALS	4,408,477.49	1,794,494.00	3,000,303.91	0.00	312,247.00	310,000.00		1,000,000.00						

7,399,507.73

	AGENTE	CURP/A	FARMACIA	TOTAL	POR VENCER	1 A 30 DIAS	31 A 60 DIAS	61 A 90 DIAS	91 A 120 DIAS	121 a 365	VENECIO 31-09	AVANZADO AL				VALORES ACTUALES	ACCIONES Y COMPROMISOS
												4/09/2008	11/09/2008	08/09/2008	25/09/2008		
1	VS	6888	7862/06 DEL HOSPITAL	291,262.74	-	-	124,729.83	56,589.72	-	-	210,943.19				2,000.00	276,943.24	El sup. David Gonzalez vendió al cre el 14-09 para cobrar el pago de los recibos de los pagos ya que están vencidos de pago con el sup. de vías
2	VS	86411	7279/7878 FARMASONO	189,211.86	-	-	-	(31.26)	189,243.12	-	189,211.86					189,243.16	El Sr. David Rendón vendió al cre el 22-09 además el sup. en forma de un pago a la parte a devolverse de 23,000 pesos
3	VS	68438	67888 MEGA FARMACIA	385,868.22	154,188.44	87,828.84	-	-	-	771.75	87,799.79				71,817.68	16,711.45	El saldo es por antes de cargo, el sup. vendió al cre el 28-09 para cobro
4	VS	60237	7246/7724 FARMACIAS DE TUXTAM Y	71,662.21	-	-	(1,862.38)	89,832.63	11,868.26	78,070.29	71,666.21					16,214.95	El 22-09 pago 300 al sup. Pablo Gomez y el 24-09 liquidó el cobro
5	VS	68238	67781 FARMASONO	89,164.87	-	-	-	87,225.81	11,939.06	-	89,164.87						El Sr. David Rendón vendió al cre el 22-09 además el gerente Victor Soto vendió al propietario el 22-09
6	VS	68888	67881 SANTA MARIA	41,257.61	-	-	-	47,597.89	13,760.48	-	41,257.61						El Sr. Alberto Pineda vendió al cre el 21-09
7	VS	68888	67881 FARMASONO ESTRE	148,966.28	77,089.24	16,284.84	-	-	-	-	16,284.84					48,594.40	Pagado
8	VS	68888	67881 EL FARMACIA	17,674.46	-	-	-	-	-	17,674.46	17,674.46						El sup. David Gonzalez vendió al cre el 14-09 para cobrar el pago de los recibos de los pagos ya que están vencidos de pago
9	VS	68881	67881 FARMACIA ESTRE	154,188.24	104,124.71	14,284.94	-	-	-	-	14,284.94					48,784.49	Pagado
10	VS	68881	67881 DE DESCUENTO LARA	26,115.88	189,898.82	87,294.96	-	-	-	-	87,294.96					21,263.84	El saldo de liquidación el representante el 15-09
11	VS	68881	67881 GENERAL SECTOR	261,246.91	124,683.28	24,888.87	894.99	1,298.81	8,879.24	15,488.78	46,843.24					35,000.00	Pagado, el 22-09 se canceló el momento a 3 meses. Así que para cobrar se le devolvió de los saldos de 2 meses
12	VS	68881	67881 DE DESCUENTO LARA	148,966.28	116,318.31	52,871.99	-	-	-	-	52,871.99					32,471.99	Pagado
13	VS	60237	67881 3 DE MAYO	26,115.88	2,488.24	25,627.64	188.88	-	148.96	962.18	26,062.12					27,162.84	El sup. Pablo Gomez vendió al cre el 21-09 para cobrar el pago del total del cobro
14	VS	60237	67881 LUBITA	16,174.68	-	7,714.74	22,889.37	678.34	-	(171.33)	28,275.89					6,185.64	El 20-09 liquidó al sup. Pablo Gomez el total del cobro
15	VS	60237	67881 DEL PUEBLO	27,241.91	(1,088.84)	29,888.88	-	-	-	-	29,888.88					29,888.88	Pagado
16	VS	68881	67881 COM. NUEVO MIL	24,666.28	49,884.77	88,491.81	-	-	-	-	25,411.31						El sup. David Gonzalez vendió al cre el 14-09 para cobrar el pago
17	VS	60237	67881 LA FE (CUCURBA)	38,894.44	11,744.59	24,124.38	-	-	-	-	24,124.38					17,927.44	El sup. Pablo Gomez vendió al cre el 21-09 para cobrar el pago de la liquidación del cobro
18	VS	68888	67881 TRUJILLO	83,242.89	-	8,788.88	19,817.68	-	-	-	32,842.89					25,362.89	Pagado
19	VS	60237	67881 MARTINEZ	281,172.88	187,274.17	52,871.99	894.88	(85.89)	-	6,243.18	21,232.89					11,688.88	El sup. Pablo Gomez aplicó antes de cobrar producción a date, y pagando al resto de los saldos
20	VS	68888	67881 DEL CARMEN	21,964.84	-	19,887.89	(15.65)	-	-	-	19,884.84					20,888.88	El sup. Roberto Zamudio vendió al cre el 19-09 para cobrar el pago
21	VS	60237	67881 ELBA	77,727.77	56,146.91	15,318.78	-	-	(88.84)	-	21,174.86					15,174.86	Pagado al ger. Victor Soto en Baniac al cre para cobrar que el cre se devolvió en sus pagos
TOTAL VICTOR BOYO				2,284,864.24	966,697.85	671,248.83	148,489.31	861,134.15	256,382.20	188,278.89	1,278,638.73					6,891.68	651,746.52

				GRUPO MARZAM				MES				PAGINA	
				REPORTE DE INFORMACION DE SISTEMAS Y OPERATIVA				OCTUBRE				No.	
				SUCURSAL METRO NORTE				2000				9	
MES ANTERIOR								MES ACTUAL				% CREC	
SALDO	% PART	VENCIDO	% VENC	20	PRINCIPALES	CLIENTES	SALDO	% PARTIC	VENCIDO	% VENC	% CREC SALDO	% CREC VENCIDO	
11,927	10.77	1,984	16.63	GRUPO CIFRA			12,071	10.50	2,471	20.47	1.21	24.54	
9,462	8.34	526	5.36	COMERCIAL MEXICANA SA DE CV			10,219	8.89	865	8.46	8.00	64.29	
2,811	2.54	156	5.55	TOMAS SALINAS			3,269	2.84	105	3.21	16.29	(32.80)	
2,881	2.60	100	3.47	PILADELFO GUIDO			2,846	2.48	-6	-0.20	(1.21)	(105.66)	
2,721	2.46	738	27.12	CADENA CAYETANO			2,718	2.36	118	4.34	(0.13)	(84.01)	
1,725	1.56	0	0.02	CLINICA LONDRES			1,667	1.45	8	0.45	(3.37)	1651.08	
1,085	0.98	226	20.81	GIGANTE SA DE CV			1,362	1.18	349	25.62	25.52	52.54	
1,086	0.98	186	17.14	BRISEÑO S. A DE C. V.			1,355	1.18	221	16.28	24.81	18.53	
1,620	1.46	237	14.63	GRUPO SANTANDER			1,291	1.12	207	16.03	(20.29)	(17.65)	
901	0.81	799	88.67	DROSAN SA DE CV			1,079	0.94	242	22.44	19.78	(69.69)	
872	0.79	-5	-0.63	OPERAFARMA SA DE CV			990	0.86	-1	-0.12	13.44	(78.19)	
609	0.55	3	0.43	GUERRERO			835	0.73	-1	-0.06	37.11	(120.63)	
641	0.58	163	25.41	JULIANITO			795	0.69	86	10.83	24.12	(47.10)	
396	0.36	252	63.50	GRUPO VIDA Y SALUD			777	0.68	795	102.30	96.21	216.08	
740	0.67	257	34.73	REX Y POPULAR			724	0.63	312	43.17	(2.18)	21.58	
753	0.68	13	1.73	CALVILLO			722	0.63	14	1.96	(4.05)	8.65	
981	0.89	266	27.12	ROSALIO CORNEJO			668	0.58	124	18.62	(31.93)	(53.25)	
470	0.42	-7	-1.55	MEDICAMENTOS RETAMA			658	0.57	-8	-1.14	39.79	3.00	
610	0.55	83	13.61	UNION DE EXP. Y VOCEADORES			594	0.52	4	0.74	(2.57)	(94.69)	
641	0.58	114	17.78	FANTINI			576	0.50	132	22.94	(10.19)	15.82	
42,932	38.77	6,090	14.18	TOTAL 20 PRINCIPALES CLIENTES			45,215	39.33	6,038	13.35	5.32	(0.84)	
67,813	61.23	16,143	23.81	RESTO DE LOS CLIENTES			69,752	60.67	18,065	23.03	2.86	(0.48)	
110,745	100.00	22,233	20.08	TOTAL CARTERA			114,967	100.00	22,103	19.23	3.81	(0.58)	

INFORMACION ADICIONAL

PARA EL LLENADO DEL FORMATO SE SELECCIONARAN LOS PRINCIPALES 20 ACUMULADOS AL MES DE ESTUDIO, AUNQUE LOS PERIODOS ANTERIORES CON QUE SE ESTAN COMPARANDO NO NECESARIAMENTE SEAN LOS 20 PRINCIPALES, EN EL ULTIMO RENGLON SE DEBE ANOTAR LA DIFERENCIA PARA LLEGAR AL TOTAL DE CARTERA.

			CASA MARZAM, S.A. DE C.V. REPORTE DE INFORMACION FINANCIERA Y OPERATIVA SUCURSAL METROPOLITANO NORTE										PAGINA No. 2	
MES			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	PROMEDIO	
1998	1999	PTO VIC	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	
AREA DE CREDITO Y COBRANZAS														
63,827	86,338	115,727	TOTAL COBRANZAS	102,365	108,293	108,674	94,361	92,397	95,672	97,752	102,604	99,107	109,384	601,762
106.0	97.6	100.0	% DE COBERTURA DEL PRESUPUESTO	101	99.7	98.7	99	102	96.8	95.7	100.5	97.0	98.3	59.7
103.0	95.4	100.0	% RELACION COBRANZAS VS VTAS.	94.5	100.4	114.2	108.9	100.4	96.5	92.5	102.4	92.5	95.4	61.5
19.5	17.2	12.0	% DE CARTERA VENCIDA NORMAL	13.27	12.86	16.76	18.36	17.86	18.13	14.43	14.84	13.95	13.16	9
8.6	8.1	6.5	% DE CARTERA VENCIDA LEGAL	2.45	2.54	3.47	3.81	4.46	3.86	6.95	7.76	7.13	6.99	2.1
28.10	25.30	18.50	% DE CARTERA VENCIDA TOTAL	15.72	15.40	20.23	22.17	22.32	21.99	21.38	22.60	21.08	20.15	11.78
204	198	120	No. DE CLIENTES EN LEGAL	74	77	83	88	92	96	103	125	123	124	51
1,011	1,100	2,045	No. DE CLIENTES C.O.D.	1,069	1,072	1,062	1,077	1,090	1,091	1,080	1,094	2,016	2,038	646
2,320	2,630	2,470	No. DE CLIENTES CREDITO	2,319	2,344	2,297	2,326	2,322	2,345	2,389	2,412	2,427	2,455	1,395
	2,291		IMPORTE DE CHEQUES DEVUELTOS	1,335	1,928	1,643	1,309	1,752	1,682	3,271	2,199	1,181	878	963



BALANZA DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS POR CONTROLADORA Y TERRITORIO AL 31 DE OCTUBRE 2009.

CONTROL	TOTAL CARTERA	POR VENCER	1 A 30 DIAS	31 A 60 DIAS	61 A 90 DIAS	91 A 120 DIAS	121 o MÁS	VENCIDO	%
AUTOSERVICIOS	24,821,338.74	20,710,408.55	1,190,436.59	382,486.80	392,515.20	498,932.09	1,416,578.43	3,610,928.19	15.54%
C. O. D.	884,611.08	388,826.78	70,996.32	80,754.35	4,116.07	180,476.37	786.54	188,694.27	33.50%
PLAZA	69,437,268.28	50,821,700.28	3,845,020.00	1,072,703.00	1,215,582.43	131,864.36	1,350,708.32	7,815,554.00	13.03%
FORANEO	23,375,632.10	20,825,692.12	1,494,137.55	244,354.83	44,240.60	82,354.35	673,682.82	2,449,445.98	10.48%
TOTAL PLAZA-FOR	91,812,250.38	71,747,292.40	5,139,157.61	1,317,237.63	1,259,803.03	224,418.67	2,324,391.14	10,065,507.98	12.30%
TOTAL CARTERA SAL	106,818,440.18	82,845,616.74	6,288,597.88	1,770,488.88	1,837,203.24	659,926.23	3,641,735.21	14,071,821.18	13.16%
LEGAL	6,046,246.45	16,790.00	44,651.00	22,905.25	172,681.89	30,356.36	7,757,681.73	6,031,456.45	6.99%
TOTAL	114,966,686.63	92,653,408.74	6,303,248.88	1,793,388.13	1,809,865.19	697,484.61	11,299,416.94	22,103,256.86	19.23%

CASA MARZAM, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE COBRANZA MAYO 2000
(MILES DE PESOS)

	METRÓNTE
CARTERA POR VENCER	70,206
(+) CARTERA VENCIDA (INCLUYE LEGAL)	19,258
(-) CREDITOS	-
(-) DESCUENTOS	-
TOTAL CARTERA	89,464
(-) CARTERA QUE VENCE EN MESES POSTERIORES	(7,801)
CARTERA DISPONIBLE PARA COBRO	81,663
(+) COBERTURA DEL PTO. VENTAS MISMO MES	64,053
(-) VENTA MISMO MES QUE VENCE EN MESES POSTERIORES	(73,128)
VENTA A CREDITO QUE VENCE MISMO MES	10,927
(+) COBERTURA DE C.O.D.	20,948
COBRANZA POR REALIZAR	113,537
(-) % ESTIMADO DE CARTERA VENCIDA	(17,419)
TOTAL A RECUPERAR EN EL MES	96,119

PTO. SEGUN SU CURSAL

95,078

DIFERENCIA

(1,041)**BASES PARA EL CALCULO**

PRESUPUESTO DE VENTAS NETAS (11.5% participacion de mercado)	105,000	100%
PRESUPUESTO DE VENTAS A CREDITO	84,053	60.1%
PRESUPUESTO DE VENTAS COD	20,948	20.0%
% ESTIMADO DE COBERTURA DEL PTO. DE VENTAS	100.0%	
% ESTIMADO DE VENTA A CREDITO CAVTO. EN MESES POSTERIORES	67.0%	
% ESTIMADO DE VENTA A CREDITO CAVTO. EN EL MISMO MES	13.0%	
% ESTIMADO DE CARTERA VENCIDA (.5% MENOS AL MES ANTERIOR)	19.5%	

INFORMACION ADICIONAL MAYO 00

VENTAS NETAS	94,454
% DE COBERTURA DE PTO. (VENTAS)	93.1%
COBRANZA INGRESADA A BANCOS	94,791
% DE COBERTURA DE PTO. (COBRANZA vs PTO DE SU CURSAL)	102.6%
% DE COBERTURA DE PTO. (COBRANZA vs PTO DE SU CURSAL)	102.6%
CARTERA TOTAL NETA CON LEGAL	89,464
CARTERA VENCIDA SIN LEGAL NETA	15,265
CARTERA VENCIDA EN LEGAL	3,993
% DE CARTERA VENCIDA (INCLUYE LEGAL)	21.5%
MOVIMIENTO EN CARTERA VENCIDA	

ANEXO x8 (2)

GRUPO COMERCIAL E INDUSTRIAL MARZAM, S.A. DE C.V.
 RELACION DE DEPOSITOS INGRESADOS A BANCOS
 PRESUPUESTO DE COBRANZA METROPOLITANO NORTE

May-00

FECHA	DIA	PRESUPUESTO	PTO ACUMULADO	DEPOSITO	CHEQUES DEVUELTOS	CREDITO	DEPOSITOS			DEPOSITO (COBRANZA)	REAL ACUMULADO	DIFERENCIA (GAINA)	DF. ACUM. VS PTO	%	%
							C.O.C.	AUTOPRORUNCI	LEGAL						
JUEVES	1	800,000	800,000							0.00	0.00	(800,000.00)	(800,000.00)	0.0	0.0
VIERNES	2	1,800,000	2,700,000							0.00	0.00	(1,800,000.00)	(2,700,000.00)	0.0	0.0
SABADO	3	1,100,000	3,800,000							0.00	0.00	(1,100,000.00)	(3,800,000.00)	0.0	0.0
DOMINGO	4														
LUNES	5	4,300,000	8,100,000							0.00	0.00	(4,300,000.00)	(8,100,000.00)	0.0	0.0
MARTES	6	3,350,000	11,450,000							0.00	0.00	(3,350,000.00)	(11,450,000.00)	0.0	0.0
MIERCOLES	7	4,250,000	15,700,000							0.00	0.00	(4,250,000.00)	(15,700,000.00)	0.0	0.0
JUEVES	8	3,450,000	19,150,000							0.00	0.00	(3,450,000.00)	(19,150,000.00)	0.0	0.0
VIERNES	9	3,250,000	22,400,000							0.00	0.00	(3,250,000.00)	(22,400,000.00)	0.0	0.0
SABADO	10	1,250,000	23,650,000							0.00	0.00	(1,250,000.00)	(23,650,000.00)	0.0	0.0
DOMINGO	11														
LUNES	12	5,000,000	28,650,000							0.00	0.00	(5,000,000.00)	(28,650,000.00)	0.0	0.0
MARTES	13	4,100,000	32,750,000							0.00	0.00	(4,100,000.00)	(32,750,000.00)	0.0	0.0
MIERCOLES	14	4,600,000	37,350,000							0.00	0.00	(4,600,000.00)	(37,350,000.00)	0.0	0.0
JUEVES	15	3,900,000	41,250,000							0.00	0.00	(3,900,000.00)	(41,250,000.00)	0.00	0.00
VIERNES	16	3,500,000	44,750,000							0.00	0.00	(3,500,000.00)	(44,750,000.00)	0.00	0.00
SABADO	17	1,300,000	46,050,000							0.00	0.00	(1,300,000.00)	(46,050,000.00)	0.00	0.00
DOMINGO	18														
LUNES	19	5,000,000	51,050,000							0.00	0.00	(5,000,000.00)	(51,050,000.00)	0.00	0.00
MARTES	20	4,000,000	55,050,000							0.00	0.00	(4,000,000.00)	(55,050,000.00)	0.00	0.00
MIERCOLES	21	4,700,000	59,750,000							0.00	0.00	(4,700,000.00)	(59,750,000.00)	0.00	0.00
JUEVES	22	4,200,000	63,950,000							0.00	0.00	(4,200,000.00)	(63,950,000.00)	0.00	0.00
VIERNES	23	3,600,000	67,550,000							0.00	0.00	(3,600,000.00)	(67,550,000.00)	0.00	0.00
SABADO	24	1,300,000	68,850,000							0.00	0.00	(1,300,000.00)	(68,850,000.00)	0.00	0.00
DOMINGO	25														
LUNES	26	5,100,000	73,950,000							0.00	0.00	(5,100,000.00)	(73,950,000.00)	0.00	0.00
MARTES	27	3,800,000	77,750,000							0.00	0.00	(3,800,000.00)	(77,750,000.00)	0.00	0.00
MIERCOLES	28	4,800,000	82,550,000							0.00	0.00	(4,800,000.00)	(82,550,000.00)	0.00	0.00
JUEVES	29	4,100,000	86,650,000							0.00	0.00	(4,100,000.00)	(86,650,000.00)	0.00	0.00
VIERNES	30	9,619,000	96,119,000							0.00	0.00	(9,619,000.00)	(96,119,000.00)	0.00	0.00
		96,119,000	96,119,000	0	0	0	0	0	0	0	0	(96,119,000)	(96,119,000)	0	0

CASA MARZAM SA DE CV (SUC. METROPOLITANO NORTE)
RELACION DE CHEQUES DEVUELTOS Y NOTAS DE CARGO AL 30-04-00

GRUPO DE SUP	IMPORTE
NA00	6,737.79
NJ00	5,858.17
NK00	71,425.26
NL00	276,342.83
NM00	17,692.59
NO00	11,179.87

EZEQUIEL PUENTE	389,236.51
------------------------	-------------------

NC00	253,034.67
ND00	181,645.59
NF00	39,581.19
NQ00	33,170.45
NR00	331,945.93

MANUEL RIVERO	840,356.83
----------------------	-------------------

GC00	68,342.17
MC00	20,362.08
MF00	77,107.06

JUAN C ESCUTIA	165,811.31
-----------------------	-------------------

MA00	145,981.26
MD00	197,818.27
ME00	117,134.19
MB00	257,909.06

VICTOR SOTO	718,842.78
--------------------	-------------------

TOTAL	1,395,404.65
--------------	---------------------

CASA MARZAM SA DE CV (SUC. METROPOLITANO NORTE)

RELACION DE INVENTARIOS DE INVENTARIOS Y NOTAS DE CARGO AL 30-06-00

CFO	AGENTE	CUENTA	FARMACIA	DOCUMENTO	EXPEDICION	IVENCIMIENTOS	IMPORTE	SALDO
MA	4MA01	459216	BARRY	C6D 719	10/11/1999	10/11/1999	115.00	115.00
MA	4MA01	459216	BARRY	C6D 720	10/11/1999	10/11/1999	30.36	30.36
MA	4MA01	473178	LA SOLEDAD	C6D 760	19/11/1999	19/11/1999	44.28	44.28
MA	4MA01	470084	LA SOLEDAD	CSD 472	29/12/1999	29/12/1999	4,820.00	4,820.00
MA	4MA01	470084	LA SOLEDAD	G6D 943	29/12/1999	29/12/1999	1,108.60	883.70
MA	4MA01	470084	LA SOLEDAD	G6D 944	29/12/1999	29/12/1999	44.28	44.28
MA	4MA01	470084	LA SOLEDAD	G6D 1129	15/02/2000	15/02/2000	763.60	763.60
MA	4MA01	472729	SAN JUDAS TADDO	G6D 1127	15/02/2000	15/02/2000	3,969.25	3,969.25
MA	4MA01	472729	SAN JUDAS TADDO	G6D 1128	15/02/2000	15/02/2000	84.32	84.32
MA	4MA01	471014	EMMANUEL	G4D 945	17/02/2000	17/02/2000	118.55	118.55
MA	4MA01	471014	EMMANUEL	G4D 946	17/02/2000	17/02/2000	67.22	67.22
MA	4MA01	467562	LULIU	G6D 1345	11/04/2000	11/04/2000	741.28	741.28
MA	4MA01	467562	LULIU	G6D 1346	11/04/2000	11/04/2000	39.12	39.12
MA	4MA02	470937	CRISTO MEDICO	G6D 921	27/12/1999	27/12/1999	509.60	509.60
MA	4MA02	470937	CRISTO MEDICO	G6D 922	27/12/1999	27/12/1999	35.88	35.88
MA	4MA02	459136	GANDHI # 6	G6D 1003	5/01/2000	5/01/2000	1,377.93	1,377.93
MA	4MA02	459136	GANDHI # 6	G6D 1004	5/01/2000	5/01/2000	48.04	48.04
MA	4MA02	470889	LA COMERCIAL	CSD 700	19/04/2000	19/04/2000	11,616.63	11,616.63
MA	4MA02	470889	LA COMERCIAL	G6D 1389	19/04/2000	19/04/2000	2,671.83	2,671.83
MA	4MA02	470889	LA COMERCIAL	G6D 1390	19/04/2000	19/04/2000	66.16	66.16
MA	4MA03	459907	WENDY	G6D 141	23/07/1999	23/07/1999	468.60	468.60
MA	4MA03	459907	WENDY	G6D 142	23/07/1999	23/07/1999	35.31	35.31
MA	4MA03	469443	NUEVA SAN JAVIER	CSD 693	11/04/2000	11/04/2000	7,161.99	7,161.99
MA	4MA03	469443	NUEVA SAN JAVIER	G6D 1375	11/04/2000	11/04/2000	1,647.26	1,647.26
MA	4MA03	469443	NUEVA SAN JAVIER	G6D 1376	11/04/2000	11/04/2000	51.81	51.81
MA	4MA04	459787	DEL CENTRO	G6D 1337	6/03/2000	6/03/2000	332.00	332.00
MA	4MA07	468316	SURTIDORA FARMACEUTICA	C2D 50002164	17/08/1998	17/08/1998	2,851.80	1,384.69
MA	4MA07	468316	SURTIDORA FARMACEUTICA	C3D 50010918	17/08/1998	17/08/1998	1,506.91	1,506.91
MA	4MA07	472428	CENTRAL QUIRURGICA SAN RICAF	G6D 353	9/09/1999	9/09/1999	718.48	718.48
MA	4MA07	461635	REX	G6D 433	23/09/1999	23/09/1999	623.24	623.24
MA	4MA07	461635	REX	G6D 434	23/09/1999	23/09/1999	37.47	37.47
MA	4MA07	466949	MEGA FARMACIA REGIS	G4D 902	31/01/2000	31/01/2000	129.98	129.98
MA	4MA07	466949	MEGA FARMACIA REGIS	G4D 903	31/01/2000	31/01/2000	44.87	44.87
MA	4MA07	466949	MEGA FARMACIA REGIS	G4D 904	31/01/2000	31/01/2000	18.69	18.69
MA	4MA07	466949	MEGA FARMACIA REGIS	G4D 905	31/01/2000	31/01/2000	42.61	42.61
MA	4MA07	466949	MEGA FARMACIA REGIS	G4D 906	31/01/2000	31/01/2000	30.83	30.83
MA	4MA07	466949	MEGA FARMACIA REGIS	G4D 907	31/01/2000	31/01/2000	370.66	370.66
MA	4MA07	466949	MEGA FARMACIA REGIS	G4D 908	31/01/2000	31/01/2000	139.25	139.25
MA	4MA09	458989	SANTA CRUZ	C2D 50000007	15/01/1999	15/01/1999	1,014.70	1,014.70
MA	4MA09	458989	SANTA CRUZ	C3D 50012291	15/01/1999	15/01/1999	233.38	233.38
MA	4MA09	458989	SANTA CRUZ	C3D 50012292	15/01/1999	15/01/1999	32.02	32.02
MA	4MA10	468429	COMERCIAL FARMACEUTICA	C2D 59802000	7/12/1998	7/12/1998	1,636.91	1,636.91
MA	4MA10	468429	COMERCIAL FARMACEUTICA	C3D 50012011	7/12/1998	7/12/1998	330.06	330.06
MA	4MA10	472605	MEGA FARMACIA REGIS	G6D 670	5/11/1999	5/11/1999	222.16	222.16
MA	4MA10	472605	MEGA FARMACIA REGIS	G6D 1117	15/02/2000	15/02/2000	16,723.39	16,723.39
MA	4MA10	472605	MEGA FARMACIA REGIS	G6D 1118	15/02/2000	15/02/2000	367.88	367.88
MA	4MA10	472605	MEGA FARMACIA REGIS	CSD 717	24/04/2000	24/04/2000	67,068.27	67,068.27
MA	4MA10	472605	MEGA FARMACIA REGIS	G6D 1423	24/04/2000	24/04/2000	15,425.70	15,425.70
MA	4MA10	472605	MEGA FARMACIA REGIS	G6D 1424	24/04/2000	24/04/2000	244.71	244.71
Total MA								
MB	4MB02	441267	CRISTO MEDICO	G6D 1319	7/04/2000	7/04/2000	146,873.77	145,981.26
MB	4MB02	442568	UE DIOS	G6D 1321	7/04/2000	7/04/2000	3,272.08	3,272.08
MB	4MB03	472329	PEÑAZA II	G6D 1377	11/04/2000	11/04/2000	2,109.74	2,109.74
MB	4MB04	471280	DISTRIBUIDORA DEL VALLE	G4D 294	27/09/1999	27/09/1999	356.54	356.54
MB	4MB05	455600	IDEAL ZARAGOZA	C3D 50012910	19/03/1999	19/03/1999	70.63	70.63
MB	4MB05	462658	SUPER FCIA. QUERETARO	C3D 50012922	19/03/1999	19/03/1999	141.18	141.18
MB	4MB05	464342	SUPER FCIA. QUERETARO SUC. MAI	G2D 50002776	14/04/1999	14/04/1999	24,948.17	24,948.17
MB	4MB05	464342	SUPER FCIA. QUERETARO SUC. MAI	G3D 50013173	14/04/1999	14/04/1999	5,738.07	5,738.07
MB	4MB05	462658	SUPER FCIA. QUERETARO	G1D 50013590	25/05/1999	25/05/1999	58.20	58.20
MB	4MB05	462658	SUPER FCIA. QUERETARO	G2D 50000395	7/06/1999	7/06/1999	10,000.00	10,000.00
MB	4MB05	472560	SUPER FARMACIA QUERETARO	G6D 862	10/12/1999	10/12/1999	320.36	320.36
MB	4MB05	472560	SUPER FARMACIA QUERETARO	G6D 1050	25/01/2000	25/01/2000	235.15	235.15
MB	4MB05	472560	SUPER FARMACIA QUERETARO	CSD 544	2/02/2000	2/02/2000	72,211.25	72,211.25
MB	4MB05	472560	SUPER FARMACIA QUERETARO	G6D 1077	2/02/2000	2/02/2000	16,615.49	16,615.49
MB	4MB05	472560	SUPER FARMACIA QUERETARO	G6D 1078	2/02/2000	2/02/2000	361.37	361.37
MB	4MB05	468910	QUIMICOS Y FARMA DE QRO. SA DI	G6D 1335	7/04/2000	7/04/2000	2,499.87	2,499.87
MB	4MB05	468910	QUIMICOS Y FARMA DE QRO. SA DI	G6D 1336	7/04/2000	7/04/2000	53.74	53.74
MB	4MB05	462658	SUPER FCIA. QUERETARO	G4D 1196	20/04/2000	20/04/2000	1,723.00	1,723.00
MB	4MB05	468910	QUIMICOS Y FARMA DE QRO. SA DI	CSD 719	24/04/2000	24/04/2000	24,692.48	24,692.48
MB	4MB05	468910	QUIMICOS Y FARMA DE QRO. SA DI	G6D 1427	24/04/2000	24/04/2000	5,679.28	5,679.28
MB	4MB05	468910	QUIMICOS Y FARMA DE QRO. SA DI	G6D 1428	24/04/2000	24/04/2000	108.26	108.26
MB	4MB06	473069	JUANITO	G6D 1065	28/01/2000	28/01/2000	16,621.36	16,621.36
MB	4MB06	473069	JUANITO	G6D 1191	25/02/2000	25/02/2000	38,570.19	36,760.17
MB	4MB06	455780	SAN CARRIEL	G6D 1213	3/03/2000	3/03/2000	2,157.15	2,157.15
MB	4MB06	472793	FARMACIA DEL MAS AHORRO	CSD 656	27/03/2000	27/03/2000	10,000.00	10,000.00
MB	4MB06	472793	FARMACIA DEL MAS AHORRO	G6D 1301	27/03/2000	27/03/2000	2,300.00	2,300.00
MB	4MB06	472793	FARMACIA DEL MAS AHORRO	G6D 1302	27/03/2000	27/03/2000	69.95	69.95
MB	4MB06	465966	GRUPO BOULEVARD S.A DE C.V.	G6D 1323	7/04/2000	7/04/2000	1,322.25	1,322.25
MB	4MB06	465966	GRUPO BOULEVARD S.A DE C.V.	G6D 1324	7/04/2000	7/04/2000	47.27	47.27
MB	4MB06	472765	DEL MAS AHORRO	CSD 674	11/04/2000	11/04/2000	1,816.79	1,816.79
MB	4MB06	472765	DEL MAS AHORRO	G6D 1337	11/04/2000	11/04/2000	2,714.40	2,714.40
MB	4MB06	473765	DEL MAS AHORRO	G6D 1338	11/04/2000	11/04/2000	66.75	66.75
MB	4MB06	371141	NTEA SRA DE LA SALUD	G6D 1397	19/04/2000	19/04/2000	538.27	538.27
MB	4MB06	371141	NTEA SRA DE LA SALUD	G6D 1398	19/04/2000	19/04/2000	36.28	36.28

Casa MARZAM S.A de C.V.

Comparativo de carrera vencida por controlador al 30 de Septiembre del 2000.

Considera Créditos.

ANEXO x10

FECHA: 04/10/00

ELABORO: Y.Z.S.

SUPERVISOR: M.C.H.G.

NOMBRE DEL CONTROLADOR		MESES	TOTAL	X VENCER	1996	1997	1998	1999	2000	TOTAL VENCIDO	%
2B	Gabriela Arellano López	Agosto	15,784,232.50	12,918,155.17	1,306,839.76	291,952.00	117,733.47	95,352.06	1,054,200.04	2,866,077.33	18.16
		Septiembre	11,323,424.58	8,879,233.26	1,062,681.89	194,799.36	157,258.39	23,780.58	1,005,973.50	2,444,191.72	21.58
		Diferencia	(4,460,807.52)	(4,038,921.91)	(743,957.67)	(97,152.64)	(39,522.92)	(72,071.48)	(48,226.54)	(421,865.61)	3.43
4D	Ana Maria Sarmiento R	Agosto	7,255,418.54	6,700,441.04	489,017.60	36,457.38	7,112.53	4,172.58	33,217.41	554,977.50	7.65
		Septiembre	6,064,849.44	5,558,130.19	365,475.50	91,740.58	26,544.04	1,798.02	31,161.11	506,719.25	8.36
		Diferencia	(1,190,569.10)	(1,142,310.85)	(113,542.10)	55,283.20	19,431.51	(2,374.56)	(7,056.30)	(48,258.25)	0.71
9C	Martha López Barajas	Agosto	18,057,115.63	15,814,963.03	1,906,685.16	9,585.45	20,189.92	(12,999.76)	518,671.89	2,442,132.66	13.52
		Septiembre	15,814,082.29	13,511,598.35	1,399,465.90	515,127.28	(6,352.67)	21,157.05	376,096.37	2,302,493.94	14.56
		Diferencia	(2,243,033.40)	(2,103,384.68)	(510,219.26)	505,541.83	(26,542.59)	34,156.82	(142,575.52)	(139,638.72)	1.04
1A	Fernando Arroyo Cana	Agosto	3,911,506.24	2,840,482.94	707,576.56	90,282.88	160,736.78	8,922.47	903,504.62	1,071,023.30	27.38
		Septiembre	3,460,852.72	2,274,737.95	333,048.59	509,229.94	50,800.75	185,190.31	107,845.18	1,186,114.77	34.27
		Diferencia	(450,653.52)	(566,744.99)	(374,527.96)	418,947.06	(109,936.03)	176,267.84	4,340.56	115,091.47	6.89
5E	Oscar Mejía Mejía	Agosto	22,568,505.24	19,176,033.47	2,411,102.88	337,643.75	266,220.52	(1,698.55)	389,203.17	3,412,471.77	15.11
		Septiembre	20,221,396.35	17,484,744.35	1,437,348.80	865,591.18	79,671.84	58,723.30	295,315.88	2,736,652.00	13.53
		Diferencia	(2,367,108.89)	(1,691,289.12)	(973,753.08)	572,947.43	(186,548.68)	60,421.85	(403,887.29)	(675,819.77)	(1.57)
Total		Agosto	67,596,778.21	57,250,095.05	6,801,221.95	766,921.46	571,993.27	93,748.80	2,113,797.13	10,346,682.56	15.31
		Septiembre	56,884,615.78	47,708,444.10	4,586,221.68	2,176,488.34	307,920.35	290,149.27	1,816,392.04	9,176,171.68	16.13
		Diferencia	(10,712,162.43)	(9,541,651.55)	(2,216,000.27)	1,410,566.88	(264,072.87)	196,400.47	(287,405.09)	(1,170,510.88)	0.82

FUENTE: ANALISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS

RESUMEN POR ANALISTA AL 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2000.

CAPITULO IV

APORTACIONES AL DESEMPEÑO DEL AREA DE CREDITO Y COBRANZAS.

IV.I. CRÍTICA AL PROCEDIMIENTO ACTUAL, PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES.

1. Requisitos en la solicitud de crédito.

Crítica al procedimiento actual:

En la mayoría de las solicitudes de alta clientes que se reciben diariamente en el área de crédito, los agentes o supervisores de ventas (quienes llenan estos formatos) omiten algunos datos que a consideración de ellos no son de mayor importancia, como el teléfono del propietario, teléfono del aval, y las observaciones, su potencialidad o capacidad de compra, entre otros, sin embargo estos elementos son los que nos permiten realizar un mejor análisis de crédito y tener una visión más amplia del prospecto.

Pese a las pláticas para sensibilizar a la fuerza de ventas sobre la importancia que tiene para nuestra área toda la información que ellos nos proporcionen, ya que son el contacto directo con el cliente, seguimos notando una tendencia desequilibrada hacia el interés de "vender" no importando el riesgo de incobrabilidad futura. Se considera perjudicial para la empresa retrasar la apertura de la venta para algún cliente por el simple hecho de no contar con "algunos datos" en la solicitud de crédito, y se ha tomado la decisión de otorgar los números de cuenta nuevos haciendo el compromiso con los agentes de ventas de otorgar posteriormente los datos, y en la mayoría de los casos esto ya no se cumple. Por el volumen de movimientos que se generan diariamente y el poco personal con el que se cuenta en el área de crédito, no se le da seguimiento estricto al cumplimiento de éstos compromisos, lo que trae como consecuencia que se siga fomentando la poca calidad en la información que el vendedor proporciona, las deficientes investigaciones de crédito y el incremento del riesgo de una venta insana.

Propuestas:

El área de crédito deberá ser más estricta en la aceptación de cualquier documentación, principalmente será necesario que aquellos prospectos de clientes que soliciten un límite superior a \$ 30,000.- proporcionen el teléfono del propietario y del aval, si no se contara con el propio será uno de recados y donde se puedan solicitar referencias del mismo.

En cuanto al apartado de las observaciones es necesario que los vendedores o supervisores proporcionen otros elementos de juicio que ayude a realizar un mejor análisis de escritorio, algunos de esos datos pueden ser: cuantos años tiene el cliente en el mercado, cuanto tiempo en el local actual; de cuantas cortinas, vitrinas o mostradores consta el local; si su ubicación es buena (esquina, avenida principal, etc.); cuantos empleados atienden la farmacia; si el propietario es dueño de otro tipo de negocios, la presentación de la farmacia, etc.

Recomendaciones:

Establecer como motivo de rechazo el que la solicitud carezca de número telefónico de propietario y aval. Asistir a algunas juntas de ventas para comentarles y asesorarlos sobre los datos que deberán anotar en el apartado de observaciones, y también unificar criterios sobre éstos, así mismo hay que solicitar al administrativo de ventas que no acepte las solicitudes que no cuenten con las observaciones del vendedor y supervisor con respecto a la farmacia.

2. Investigación de Crédito.

Crítica al procedimiento actual:

De las varias solicitudes de alta que se tramitan diariamente en el área de crédito es un porcentaje muy bajo aquellas en las que se certifican los datos personalmente o vía telefónica por el analista de crédito, solamente con los clientes a los que se les autoriza un límite superior a 100,000.- y que los inmuebles presentados no garanticen el crédito, son a los que se les visita por parte de algún supervisor o gerente, o se realiza una investigación ante el RPP, o bien se toman fotografías de los inmuebles referidos.

Propuestas:

Considero que todas las solicitudes en las que se solicite un límite superior a 30,000.- se deben certificar y solicitar más datos vía telefónica, tales como: el tiempo de residencia en su actual domicilio, si el actual domicilio es propio, si el local de la farmacia es propio o desde cuando lo está rentando, etc. Con todas las solicitudes o cambios de condiciones en los que se autoricen un límite superior a 60,000.- además se deberán certificar los datos del aval, su domicilio, que realmente él haya firmado, el tiempo de conocer al propietario etc. Con todas las cuentas potenciales que representen un límite superior a 100,000.- es necesario como mínimo la visita del supervisor de crédito o del investigador de crédito (recomendación), las fotografías del predio, e investigar referencias bancarias mínimo. Lo anterior sería óptimo que se realizara dentro de los 7 días siguientes al otorgamiento del crédito.

Recomendaciones:

Es necesaria la contratación de una persona que se dedique exclusivamente a realizar las investigaciones vía telefónica y las visitas a los clientes.

Las investigaciones en el RPP se continuarían haciendo por parte de los gestores o abogados como apoyo del área, así mismo para obtener las fotografías de los predios se continuaría pidiendo apoyo a los supervisores de ventas y a los gestores.

Para los clientes nuevos que soliciten de inicio un límite superior a 100,000.- será requisito el certificado de libertad de gravamen del inmueble presentado como soporte de la garantía o bien la rigurosa investigación en el RPP de dichos inmuebles.

3. Estudio Socioeconómico.

Crítica al procedimiento actual:

El actual formato de estudio socio económico (anexo A) no es práctico, ya que carece de una sección específica para la información que nos debe proporcionar el cliente y la que nosotros como área de crédito debemos corroborar o investigar.

El formato actual se presta a confusión y generalmente al cliente se le solicitan todos los datos que pide el formato, entre ellos: las referencias con otros mayoristas o las bancarias, que es incorrecto solicitar al cliente por que sus comentarios serían parciales, en este caso dentro de la investigación solo le corresponde a ventas realizar preguntas clave que nos permitan a nosotros solicitar después las referencias; además existen varios datos que no se pueden cotejar con algún documento, solo una investigación de campo por parte de ventas (recomendación); y finalmente los datos que se refieran a propiedades e inmuebles es necesario corroborarlos o cotejarlos con fotografías, escrituras, folio real, etc.

En lo que se refiere a su operación actual, considero que se está llevando a cabo como mero trámite por parte del área de ventas, su percepción con respecto a éste es pérdida de tiempo y solo lo llevan a cabo para cumplir este requisito. Su opinión se deriva de que en el área de crédito no se le está dando ninguna utilidad, no corrobora los datos y ni siquiera critica como se lleva a cabo el estudio, actualmente los pocos datos con los que llenan estos formatos son exactamente los mismos que proporcionan en la solicitud de crédito, es nula la información presentada en cuanto a las referencias comerciales o bancarias, además la fuente de información generalmente es un encargado de farmacia y en algunas ocasiones el mismo agente de ventas, solicitando únicamente como visto bueno la firma del propietario o el sello de la farmacia. El procedimiento correcto es que el supervisor de ventas sea quien solicite la información al propietario o al representante legal, pero actualmente el que recaba esa información en la mayoría de los casos es el agente.

Propuestas:

Modificar definitivamente de forma y de fondo el estudio socioeconómico, es decir su contenido y la operación actual, estableciendo un procedimiento eficiente para recabar la información, con el fin de explotar la utilidad máxima que se le puede dar a esta herramienta. Debido a la investigación un poco más completa y práctica que propongo, considero que será necesario excluir algunos datos de la investigación con clientes que gozan de una excelente Fama Comercial, así como los clientes que actualmente trabajan con Marzam desde hace un tiempo considerable. Todos los clientes nuevos que soliciten un límite superior a \$ 100,000.- y que no gocen de Fama Comercial serán indudablemente sujetos a la investigación del estudio socioeconómico.

Recomendaciones:

Que se someta al visto bueno del comité de crédito para su implementación el formato de "Estudio socioeconómico" ya modificado (anexo B).

En el nuevo formato el procedimiento para llevar a cabo la investigación de crédito se deberá realizar de acuerdo a tres apartados del formato, estamos hablando de 3 fuentes de información.

1. Estudio socioeconómico. En el primer apartado el supervisor entrevistará directamente al cliente y asentará los datos personales sobre el propietario o representante legal y aval, información complementaria sobre sus propiedades e inmuebles, además de otros datos claves para que posteriormente el área de crédito realice su investigación. El área de crédito debe coleccionar esta información con la solicitud de crédito (en caso de que ya exista), acta constitutiva (personas morales), identificaciones, los recibos prediales, las escrituras, las investigaciones ante el RPP, y en su caso con las fotografías de los mismos.

2. Investigación de crédito. En el segundo segmento el área de crédito investigará las referencias personales por medio de visitas o vía telefónica, recopilará vía telefónica o por fax las referencias bancarias en las instituciones correspondientes y con los procedimientos necesarios para conseguirlos, así como las referencias comerciales estableciendo algún contacto con la competencia o solicitándolas a alguna institución (buró de crédito). Es responsabilidad del área de crédito en la medida de lo posible constatar que los datos asentados tanto en la solicitud de alta como en el estudio socioeconómico sean fehacientes tales como el domicilio del propietario y aval, los teléfonos, y las referencias personales, etc.

3. Investigación de campo (datos adicionales). En un tercer apartado como complemento el área de ventas proporcionará datos adicionales que el representante y/o supervisor sepan o investiguen en el campo y con vecinos, además es necesario que el gerente de ventas proporcione sus comentarios posterior a su visita al cliente.

Es muy importante comentar que de la contratación de un elemento más en el área de crédito depende que esta propuesta se lleve realmente a cabo y con la efectividad que se pretende, además el perfil de la persona encargada de esta labor debe incluir conocimiento de materia crediticia y mercantil.

4. Importe del Pagaré aval.

Crítica al procedimiento actual:

Como ya mencioné uno de los requisitos indispensables para la apertura de un crédito es el pagaré aval, el cual debe expedirse en blanco o por la cantidad del límite de crédito solicitado. En la práctica los pagarés en los que se especifica la cantidad del límite otorgado éste no cubre el monto del crédito al que realmente se ha hecho acreedor el cliente, lo anterior se debe a que dentro del sistema que regula los límites de crédito (TANDEM) existe un margen de surtido por encima del límite otorgado, el porcentaje es generalmente del 25 % más sobre el límite. Con este margen otorgado evitamos que los clientes que van al corriente en sus pagos se queden sin pedido, debido al saturamiento de su límite de crédito al no estar reflejada la cobranza en el sistema de forma inmediata, no hay que olvidar que de acuerdo a la operación los agentes considerados como plaza y los foráneos tienen un plazo de 48 y 72 horas para depositar, además se considera un día más para que se capture y se refleje en el sistema. Cabe mencionar que este porcentaje de "colchón" es variable de acuerdo a las necesidades de la empresa.

A mi consideración no debe existir cargado en el sistema de forma permanente el 25% de "colchón", solamente debe utilizarse en ocasiones especiales, de extrema necesidad o en los cierres de mes cuando se retrasa la captura de la cobranza, con esto no perdemos el control sobre los límites realmente otorgados VS las garantías que soportan el expediente maestro.

Propuestas:

Mientras se continúe en el sistema con el margen de crédito sobre el límite autorizado, es necesario que el límite autorizado tanto en altas como en los cambios de condiciones sea del 25 % menos de lo que importa el pagaré aval.

Además se tendrá que solicitar a la fuerza de ventas que antes de solicitar cualquier incremento de límite deberán presentar el pagaré en blanco o por el importe correcto, será necesario rechazar cualquier cambio de condiciones que no cumplan con este requisito con el fin de evitar perder el control de los múltiples compromisos con los representantes de ventas.

Recomendaciones:

Considerar si el porcentaje de colchón al límite de crédito es necesario para la operación de la empresa, tomando en cuenta que al eliminarlo se evitaría que las cuentas que se tumen al departamento legal se cuantifiquen por un importe mayor al que se puede exigir mediante títulos de crédito.

5. Incremento de límite automático.

Crítica al procedimiento actual:

Actualmente el incremento de límite automático representa un riesgo latente en la pérdida de control y proporción de los límites otorgados a los clientes con respecto a las garantías que respaldan los mismos. Considerando que es una o dos personas solamente las que se encargan de analizar esta información (50 a 70 clientes en promedio cada 3er día), de capturarlos, de requerir al área de ventas los documentos y de darle seguimiento al cumplimiento de los compromisos, además del desempeño diario de sus actividades con clientes nuevos y cambios de condiciones es deficiente el seguimiento de todos los compromisos. Actualmente aún no se culmina con la actualización de los expedientes maestros de los clientes A1 y A2 y mucho menos de los A3 y A4, y aún cuando se hubiera cumplido ya con el 100% del programa de actualización, esto es un proceso permanente ya que los prediales se actualizan cada año y las tarjetas de firmas se deberían actualizar cada 6 meses o cada año mínimo.

De acuerdo al procedimiento, que ya describí en su oportunidad, al incrementar automáticamente los límites el analista antes de realizarlos verifica que los expedientes contengan las garantías y soportes necesarios, en varios casos no los hay, sin embargo si el cliente no está retrasado en sus pagos se realizan los incrementos con el fin de no perjudicar o frenar la venta y se le solicita posteriormente los documentos a los representantes, el gran problema es que no son pocos los clientes que caen en esta premisa, lo que no permite que el ciclo se cumpla al 100% omitiendo casi siempre el último paso. A mi consideración es significativo el número de clientes a los que les surtimos a crédito una cantidad superior de la que nos pueden solventar en una futura contingencia.

Propuestas:

Suspender el incremento de límite automático.

Recomendaciones:

Disminuir el porcentaje de colchón gradualmente a razón de un 5 % semanal, los días lunes cada 15 días en 4 ocasiones continuas, es decir eliminar esta práctica en dos mes. La idea de que se realice los días lunes es para que durante la primer semana el área de ventas al identificar a los clientes que aún cuando estén al corriente en sus pagos tengan su límite de crédito saturado,

tramiten su respectivo cambio de condiciones, lo que permitirá al área de crédito analizar el expediente y solicitar la documentación necesaria para respaldar dichos incrementos cuando así lo ameriten las garantías actuales; el agente o supervisor de ventas pese a que se realice el incremento necesario deberá requerir al cliente la documentación faltante o actualizada, y durante la segunda semana el área de crédito deberá dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos de recabar dicha documentación. Quien no haya cumplido al llegar el 2º fin de semana se deberá disminuir el límite de crédito al importe proporcional de las garantías con las que se cuentan actualmente.

6. Firmas de Autorización.

Crítica al procedimiento actual:

El departamento de administrativo de ventas antes de hacernos llegar al área de crédito todos los movimientos del día (cambios de condiciones y solicitudes de clientes nuevos), solicita las firmas de autorización de los gerentes de ventas, del gerente administrativo y del gerente general si es necesario, pero lo que ellos autorizan son las condiciones de venta como el descuento, plazo y límite, tomando una decisión sin elementos de juicio suficientes, por que en la mayoría de los casos no saben si el cliente está retrasado en sus pagos, si el cliente tiene saldos pendientes de aclarar en cartera, si tiene o ha tenido cheques devueltos, en una palabra su comportamiento crediticio; además de esto no sabe en que estatus se encuentra su expediente maestro, si está completo, actualizado, si las garantías son suficientes para el límite que solicita etc, etc. Debido a este procedimiento se duplica el trabajo del área de crédito ya que al término del análisis de crédito algunos cambios se aceptan y otros se rechazan, éstos últimos aún cuando ya están autorizados y rechazados, nuevamente se someten al consenso y autorización de los gerentes y en la mayoría de ellos (85 %) se autorizan, comprometiéndose a recabar la documentación faltante lo antes posible (cosa que no sucede en la mayoría de los casos) y solicitando al área de crédito que le de seguimiento con el agente y supervisor de ventas; otro argumento por el que se deben aceptar los cambios con salvedades es por que ya existe un compromiso del gerente o supervisor de ventas de vender ese mismo día bajo esas condiciones o de lo contrario el cliente dará el pedido a la competencia. Aquí podemos observar la preferencia por "vender" o ganar clientes sin prever una venta sana o riesgosa, sin contar con la certidumbre de que esa venta a crédito si se culminará con un cobro oportuno.

Es importante recalcar que la fuerza de ventas exige un tiempo respuesta de no más de 24 hrs. en todos sus trámites y en ocasiones hasta de 1 o 2 hrs., y lo más preocupante del caso es que área de crédito se ve envuelta en la preocupación de los supervisores y gerentes de ventas por vender y en la mayoría de los casos se accede a las peticiones descuidando obviamente el análisis de crédito pertinente.

Propuestas :

Modificar el flujograma del trámite de cambios de condiciones y solicitudes de clientes nuevos, de tal forma que una vez recibida la documentación en el administrativo de ventas primero se canalice al departamento de crédito, para que se realice el análisis de la documentación. Si es aceptado el prospecto de cliente o el cambio de condiciones al actual, se manifieste mediante una firma del supervisor de crédito especificando las condiciones que se han otorgado, por el contrario cuando se rechace algún trámite se deberán señalar por escrito en el espacio de las observaciones los motivos por los cuales se rechaza dicho movimiento y de ser posible integrar soportes. Posterior a este paso se solicitarán las firmas de autorización del gerente de crédito y cobranzas, a los gerentes de ventas, administrativo y general, tanto de los aceptados como de los rechazados, lo que les permitirá emitir un mejor juicio sobre aquellos clientes a los que pretendan aceptar pese a las observaciones hechas por el analista de crédito, lo que se llevará a cabo bajo la entera responsabilidad de quien lo autorice.

En lo que se refiere al tiempo respuesta se debe dar a conocer y proporcionar copia fotostática a toda la fuerza de ventas sobre las políticas de crédito establecidas en cuanto a los parámetros de tiempo que tiene el departamento de crédito para proporcionar respuesta sobre la aceptación o rechazo de un cliente nuevo o de los cambios solicitados a los clientes actuales, al igual que los niveles de autorización que se requieren de acuerdo a las condiciones (descuento, plazo y límite) de venta solicitadas, creo que ya no es necesario recalcar que los tiempos establecidos en política están pensados de acuerdo a un tiempo estrictamente suficiente para no perder la venta y al mismo tiempo realizar un análisis, si no tan completo como se necesitaría, sí un buen análisis, suficiente para augurar una buena relación comercial, obviamente susceptible de ser errónea.

Recomendaciones:

En el caso de los cambios de condiciones es necesario que los supervisores y los gerentes de ventas al realizar cualquier tipo de negociación soliciten información al área de crédito sobre la documentación pendiente de recabar o actualizar en el expediente maestro, además de otros datos de su comportamiento crediticio que les apoye a establecer algunas condiciones de venta dentro de la misma negociación.

En lo que respecta a la captura de nuevos clientes es necesario que los agentes y supervisores de ventas no se comprometan a dar una respuesta inmediata al cliente asegurándoles una venta el mismo día que ellos entregan la documentación en Casa Marzam, lo anterior es para que, en la medida de lo posible nos permitan realizar un buen análisis y tomar decisiones más acertadas, y a su vez asegurar mejores relaciones comerciales y menos pérdidas futuras a la empresa.

7. Tarjetas de firmas y pagarés.

Crítica al procedimiento actual:

Durante los 2 años de experiencia profesional no se ha hecho específicamente alguna campaña de actualización de tarjetas de firmas, solamente en los expedientes de los que se ha solicitado actualización como los A1 y A2, pero aún así se le ha dado prioridad a recabar el pagaré-aval y las garantías prediales, así como las identificaciones. Esta labor de actualización es indispensable si tomamos en cuenta que las tarjetas de firmas son el elemento para demostrar, en su caso, la obligación contraída por un individuo en representación del propietario o representante legal de la farmacia de acuerdo a las facultades que le han sido otorgadas mediante este documento. La tarjeta de firmas es donde se manifiesta que la persona que firma está siendo facultada por el obligado principal (propietario de la farmacia) para que en su representación suscriba títulos de crédito de acuerdo al art. 9 F.II de la Ley General de Títulos y Operaciones de crédito. De lo anterior se deriva la importancia de actualizar estos documentos de acuerdo a la rotación del personal encargado de recibir el medicamento en las farmacias, entonces el agente de ventas quien a diario tiene contacto directo con el cliente, es la fuente de información idónea que nos debe indicar cuando es necesario actualizar la tarjeta.

Actualmente se recaban 2 tarjetas de firmas (al inicio de la operación comercial) anteriormente se entregaba una al controlador y otra se archivaba en el expediente maestro, la primera servía para que el controlador al archivar los pagarés originales cotejara que la firma corresponde a las registradas en la tarjeta, y la segunda es necesaria en caso de tomar una cuenta al área legal. Tiene más de 2 años que la labor de los controladores se ha dejado de llevar a cabo y las 2 tarjetas de firmas ahora son archivadas en el expediente maestro sin tener alguna utilidad solo en caso de que la cuenta sea tomada a legal, y aún así en muchos de los casos las tarjetas no cumplen su cometido ya que las firmas que aparecen en las facturas o en los pagarés comerciales no están registradas en las tarjetas.

Propuestas:

Hay que hacer labor de sensibilización con la fuerza de ventas e indicarles que los agentes serán los responsables directos de mantener actualizada la información contenida en las tarjetas de acuerdo al personal vigente en cada una de las farmacias que ellos visiten. Para iniciar con la actualización de todos los clientes, de las 2 tarjetas con las que se cuenta en el expediente una de ellas se le entregará a los representantes lo que les permitirá cerciorarse de que la persona que firma los pagarés a cobro sea quien esté autorizada, o bien solicitar en ese momento su registro (actualización) en la tarjeta, cada vez que la tarjeta sufra modificaciones se deberá entregar al departamento de crédito para archivar en el expediente, el agente deberá quedarse con una copia fotostática de la que ya está actualizada para que continúe trabajando, y la que estaba archivada será destruida.

Recomendación:

Proporcionar información muy concreta a cerca de la importancia y la utilidad de las tarjetas de firmas, repartiendo folletos o boletines en las juntas de los agentes y supervisores de ventas como flashazos informativos, y posteriormente reforzar esa información verbalmente dentro de las juntas para poder despejar algunas dudas con el apoyo de los gerentes.

8. Lista Negra***Crítica al procedimiento actual:***

La lista negra es una muy útil herramienta que ha implementado Marzam para la toma de decisiones en el otorgamiento de sus créditos, sin embargo no es lo suficientemente efectiva por varios motivos:

- Carece de información que pueden proporcionar en otras sucursales, ya que en la actualidad solamente se alimenta de la información de Metropolitano Norte y Sur dejando fuera información de León, Monterrey, Villa Hermosa y Guadalajara, además éstas 4 sucursales no cuentan con la lista solo se intercambia la información entre norte y sur.
- Los criterios para tumar una farmacia (propietario y/o aval) no están establecidos en ninguna política o procedimiento, y es el supervisor en turno quien de acuerdo a su criterio toma una cuenta a lista negra, lo que le resta confiabilidad a esta relación y no le da la fuerza o el peso en la toma de decisiones a nivel gerencia que se requiera. En lo que se refiere a clientes que se tumen a legal, los propietarios son inmediatamente registrados en esta lista, pero los avales quedan sujetos al criterio del supervisor.
- Dentro de la relación existe un espacio de observaciones en el que se especifica el motivo por el cual se tuma esa cuenta a lista negra, y de igual manera este espacio no se aprovecha como debiera ser, los motivos que están registrados son ambiguos, carecen de datos específicos o indicadores, y la redacción es muy pobre de sentido.

Propuesta:

Que las gerencias de crédito de las 6 sucursales establezcan por escrito, los criterios generales que se deberán seguir para tumar a lista negra a los propietarios y en su caso a los avales, ésto servirá de guía a los supervisores de crédito.

La redacción en la columna de observaciones debe ser muy concreta y objetiva, por lo que se necesita unificar criterios con los supervisores de crédito de todas las sucursales, se propone que el tercer día hábil siguiente después del cierre de cobranza todas las sucursales deberán enviar al área de crédito de metropolitano sur la relación de los clientes que se propongan para lista negra, el supervisor de metro sur deberá pulir la información con el fin de unificar el formato, y finalmente

reenviará dentro de los 10 días hábiles siguientes al cierre de mes la lista negra a todas las sucursales. Es importante que el departamento de jurídico y el área legal estén en constante comunicación con el supervisor de crédito sur para que proporcionen datos importantes que complementen información sobre los clientes que ya aperecen en lista negra, o bien agregar algunos otros que aún cuando nosotros no les hemos vendido, en el mercado farmacéutico no son dignos de crédito o incluso venta.

Recomendaciones:

La redacción en la columna de observaciones deberá contener los siguientes datos:

Especificar si la cuenta fue turnada a legal o fue cobrada extrajudicialmente, el importe aproximado del adeudo, la antigüedad del mismo, así como la fecha de recuperación (en cuanto se cobre), y de ser posible será necesario anexar datos importantes sobre la forma de operar del cliente (compra medicamento robado, lavado de dinero, narcotraficante, cortinazo, etc.).

9. Arqueos a controladores.

Crítica al procedimiento actual:

Durante los dos años a los que hago referencia en el presente trabajo se practicaron cada 2 meses arqueos a los controladores, para lo cual se intercambiaban sus carteras y ellos se aplicaban la revisión, en algunas ocasiones intervinieron los auditores internos en la aplicación.

Los arqueos consisten en revisar la existencia física de todos los documentos originales vencidos y por vencer que se reflejan en la balanza de antigüedad de saldos o cartera de clientes, como notas de crédito, cheques, notas de cargo, facturas y/o pagarés, con la finalidad de evaluar que tan efectivo es el control y la custodia de éstos. En los casos en los que el controlador no cuenta físicamente con el original se registra una clave (anexo e2) de acuerdo al motivo que origina esta ausencia en el formato de Aplicación de Arqueos (anexo e1); con estos resultados el auditor interno genera un informe en el que solicita la aclaración de varias claves dentro de los siguientes 15 días después de aplicada dicha revisión y expone las deficiencias que presentó el área en cuanto al control documental. Lamentablemente estos informes carecen de un análisis real al procedimiento actual, de propuestas que apoyen al área a mejorar sus resultados, y solo se concretan a señalar los documentos inexistentes y comentar algunas deficiencias en el procedimiento y enfatizan en acciones meramente correctivas.

El área de cobranzas da seguimiento a las aclaraciones con auditoría pero a mi consideración los resultados de los arqueos de cada controlador deben repercutir de manera importante, causando un efecto en la calificación por su desempeño.

Recomendaciones:

Retomar la aplicación de arqueos de documentación a los controladores ya que en la actualidad no se llevan a cabo regularmente.

Continuar con un informe de resultados y la solicitud de aclaración de claves, además de incluir recomendaciones dentro de los informes que apoyen a la modificación de los procedimientos actuales que se juzguen como deficientes y presentar opciones de los que se piensa serían más efectivos.

Propuestas:

Establecer una escala de calificación a los resultados de cada controlador, estableciendo una tabla que considere un margen de error proporcional a la cartera de cada control, la cual permita calificar el desempeño del controlador. De acuerdo a lo anterior aplicar sanciones administrativas a aquellos que no lleven a cabo los procedimientos establecidos y por ende carezcan de un control documental efectivo, así mismo incentivar al controlador que realice un buen desempeño de su trabajo.

El formato para aplicación de arqueo debe ser modificado (anexo C) para lograr cuantificar y evaluar los resultados, las claves que se aplican durante el arqueo serán clasificadas de acuerdo a 3 premisas (anexo D) que califican el efecto de las claves en la cartera de clientes:

A = Cartera incobrable por falta de documentos.

B = Cartera con riesgo de incobrabilidad futura.

C = Cartera vencida por falta de seguimiento o negligencia.

Dentro de la clasificación A se considerarán todos los documentos originales no presentados o sin firma del cliente, en ellos están las claves 1, 1A, 2, 2A, 3, 4, y 5. Dentro de la clasificación B se consideran los saldos que no se encuentren debidamente soportados y los documentos en tránsito que presenten una antigüedad mayor a 30 días, aquí se encuentran las claves 6A y 6C. Y finalmente en el apartado C estarán las claves 1B, 1C y 3A, que corresponden a posible cartera vencida, pero no por una función omitida propiamente del área de cobranzas, pero que por no darle seguimiento puede convertirse en cartera incobrable.

Para cada premisa será un margen de error distinto ya que su efecto en la cartera también es diferente. Las claves que no están consideradas dentro de alguna de las tres premisas no serán consideradas para el resultado, solamente serán revisadas.

Para determinar las cifras para el cálculo del margen de error se consideraron los siguientes criterios: la frecuencia con que ocurren estos acontecimientos en la operación diaria; los importes

de cartera que generalmente cae en esos supuestos; y finalmente al alcance que posee el controlador para que dichas premisas que provocan la cartera vencida no se cumplan.

Porcentaje para calcular el margen de error:

Premisa	En importes	En cantidades
A	2 %	5 %
B	5%	10%
C	10%	20%

Margen de error (casos) = Total cuentas crédito en cartera * % margen de error

Margen de error (importe) = Importe Total cartera * % margen de error

Finalmente se comparan los resultados por cada clave vs el margen de error determinado: si el valor está dentro del margen de error se considera "control efectivo" de lo contrario se considera un "control deficiente".

Recomendaciones:

Que se lleven a cabo los arqueos tomando en cuenta los criterios establecidos en el punto 10 de este capítulo en cuanto al procedimiento de la custodia y depuración de documentos para lograr la efectividad que se busca en el punto 9.

Se recomienda una aplicación trimestral y con el nuevo formato anexo, además reducir el tiempo de aclaración de claves a 7 días.

Como sanción levantar un reporte breve al controlador que así lo amerite detallando las causas y motivos que lo originan, el cual se anexará a su expediente y será acumulativo. Como incentivo autorizar un bono de \$ 400.- al controlador calificado como control documental efectivo (bueno), esta calificación será a criterio del supervisor y gerente en base al recuadro de calificación.

10. Control documental.

Crítica al procedimiento actual:

Los controladores son quienes proveen de la documentación a cobro a los representantes de ventas (pagarés y facturas).

Los pagarés son generados en original, 1ª y 2ª copia; al original se le anexan las notas de crédito originales consideradas en el mismo y a la 2ª copia se le anexa la copia de las notas; al representante de ventas se le entrega el pagaré original y la primera copia, la 2ª copia de cada pagaré es archivada en carpetas clasificadas por grupo de supervisión y agente y ordenadas por número consecutivo de No. de cuenta; el agente a su vez presenta a revisión el pagaré original recabando la firma del cliente, conservando la 1ª copia para cobrar en su oportunidad; los

Departamento de Crédito y Cobranzas

pagarés originales firmados son entregados al controlador para que se archiven junto con la 2ª copia; una vez cobrados los documentos los agentes de ventas depositan en las cajas de Marzam el cheque, efectivo o fichas y entrega 2 copias del recibo oficial que le entregaron al cliente, la copia amarilla es para captura de cobranza y la copia verde es para que el controlador actualice su cartera de clientes y realice la apertura o suspensión de la cuenta según proceda; una vez actualizada la cartera y el control de recibos oficiales, se depuran las carpetas, esto consiste en anexas al recibo verde la 2ª copia del pagaré que se está liquidando y sellar como pagado el documento original para entregárselo al representante de ventas que posteriormente se lo hará llegar al cliente.

El procedimiento anterior sobre el flujo de los documentos se dejó de llevar a cabo, debido a la implementación de BAAN que provocó el retraso de la generación de pagarés hasta 15 días o más, una vez "estable" la operación del nuevo sistema se modificó el flujo de generación de pagarés en cada cierre de mes, actualmente de los 30 días del mes 9 días (en promedio) se detiene la generación de los mismos lo que trae consigo el retraso en la entrega de la cobranza a los agentes y a los clientes, en muchas de las ocasiones se entrega la cobranza a 2 días de su vencimiento o menos. Por lo anterior no ha resultado práctico solicitar al representante de ventas la entrega de los documentos originales, por que en el tiempo en que se archivan, varios de ellos se están pagando y hay que depurarlos casi de inmediato y es tiempo perdido. Además de la implementación de BAAN se realizó una reorganización de funciones en el departamento dejando la labor de la depuración de la cartera de 5 controladores en una sola persona, lo que ocasionó que de acuerdo al procedimiento que se describe esta labor no se realizara completa, con la calidad debida, y mucho menos en su oportunidad, lo que genera bola de nieve de documentos sin depurar, es decir un descontrol total en la custodia de los documentos originales.

En conclusión el procedimiento que se llevaba a cabo anteriormente hoy no es congruente con la operación y necesidades del área, y por ende pierde toda efectividad, es necesaria una adecuación.

Propuestas:

Que las 2ª (s) copias de los pagarés no sean clasificadas y archivadas en carpetas, sino de manera más práctica en cajas por día de corte, ya que su utilidad es únicamente de consulta y de forma esporádica. No se solicita la eliminación de su generación por que es el único soporte físico del área de crédito mientras el agente recaba el documento original, pero para efecto de cobro, gestoría extrajudicial o turno a legal hay que recordar que la 2ª copia no tiene firma del cliente, es por eso que no considero de mayor importancia invertir tiempo en control y archivo de estos documentos en carpetas. Al no ser archivadas en carpetas se suprime la depuración de las 2ª (s) copias, que es otro procedimiento engorroso que no justifica su utilidad.

Se retomará y reforzará el control y la custodia de los pagarés ORIGINALES. Será responsabilidad del controlador requerir al representante de ventas los documentos originales firmados debidamente por el cliente, pero solamente de aquellos que tengan 15 días de vencidos o más. Para esto es necesario que el vendedor recabe en su oportunidad la firma del cliente o de la persona autorizada en la tarjeta de firmas de acuerdo al punto 7 de este capítulo con el fin de evitar sorpresas de documentos originales sin firma una vez que el cliente se niegue a pagar. El controlador deberá archivar en carpetas clasificadas por grupo de supervisión y agente, y ordenados por número consecutivo de cuenta los pagarés, cheques y notas de cargo originales, cuidando no perforar o mutilar dichos documentos, también se encargará de archivar los recibos verdes en orden consecutivo y en series de 50 folios como anteriormente lo hacía.

Para reforzar la custodia de los documentos originales pendientes en cartera, la labor del auxiliar administrativo será la de un auditor permanente, diariamente revisará el correcto archivo de documentos, de 1 controlador depurando los documentos ya pagados (sellándolos) y entregándolos al controlador para que a su vez los haga llegar al cliente por medio del representante de ventas, al mismo tiempo deberá elaborar una relación de aquellos documentos pendientes de recabar y archivar por parte del controlador. Esta labor apoyará a los controladores a dar seguimiento efectivo al control documental.

Para iniciar con este nuevo procedimiento es necesario realizar una depuración completa de los documentos archivados actualmente en base a la cartera reciente, dejando archivados únicamente los documentos que tengan un atraso mayor de 15 días y aplicar un arqueo para detectar que documentos originales se deben recabar en coordinación con la fuerza de ventas.

Recomendación:

Que esta labor se realice inmediatamente y de forma permanente.

12. Motivación al personal.

Crítica al procedimiento actual:

En Casa Marzam S.A. de C.V. los sueldos en general son bajos, y el personal no es lo efectivo que se pretende ya que se encuentra desmotivado en el aspecto económico; considerando que es una empresa que está creciendo considerablemente y que debe reducir gastos para incrementar su margen de utilidad, no podemos esperar una nivelación de sueldos a corto plazo, y la actitud del personal de crédito y cobranzas, tomando en cuenta este aspecto veo necesario proponer algunos incentivos que nos apoyen a maximizar su productividad y efectividad. Actualmente se otorga un premio de cartera vencida por controlador, que oscila entre los 150.- y 600.- pesos proporcional a un porcentaje de menor del 8% de cartera vencida mensual, y otro más

a nivel departamento por cobertura de presupuesto de cobranza, que oscila entre los 500.- y 3,000.- dependiendo del nivel jerárquico.

Propuestas:

Actualmente todos los controladores tienen las mismas responsabilidades y funciones, pero no todos desempeñan su actividad con la misma calidad y actitud, además los sueldos entre los mismos controladores son muy distintos, pero no son proporcionales a su desempeño si no a su antigüedad. Por lo anterior propongo que se dividan en 3 categorías los controladores y se les otorgue un incentivo de acuerdo a la misma. Se propone la siguiente tabla.

Categorías por controlador

Nivel	Nombramiento	Incentivo quincenal
1	Controlador de cobranza	\$ 0.00
2	Analista de cobranza	\$ 300.00
3	Supra - analista	\$ 500.00

Es importante considerar que el nombramiento de un controlador por su desempeño no es definitivo ni permanente y que es susceptible siempre de modificarse de acuerdo a su desempeño, pero hay que diferenciar este nombramiento a comparación de un premio mensual de acuerdo a resultados, el nombramiento durará como mínimo 3 meses y su calificación o asignación no dependerá de un solo resultado como el de cartera vencida, sino del cumplimiento de varias características, que deberá determinar las gerencias de crédito y recursos humanos. Algunas de estas características pueden ser: resultado de cartera vencida, resultado de control documental (punto 10 del capítulo), servicio a clientes internos y externos, puntualidad, implementación de nuevos métodos, actitud, y otras aportaciones.

Esta propuesta es con el fin de motivar al personal a ser mejores en su trabajo, en el desempeño de sus funciones, en sus actitudes etc., fijándoles metas y dándoles la oportunidad de mejorar o "ascender" dentro de su mismo nivel.

Cabe señalar que debido a los sueldos actuales, el personal que es contratado, en muchos de los casos, no cumple con el perfil del puesto con respecto a su nivel escolar, a sus aptitudes, actitudes y valores, de tal manera que el ahorro en los gastos de operación generado por los bajos sueldos son erogados al solventar otro tipo de eventualidades originadas por no contratar el personal adecuado para cada puesto. Es comprobado que cuando se ha contratado personal idóneo en el departamento de crédito y en algunos otros como contabilidad, ventas y distribución, se presenta un alto índice de rotación de personal debido a que encuentran mejores opciones de sueldo.

Recomendación:

De no llevarse a cabo la propuesta de este punto, sea considerada la crítica al procedimiento actual para implementar otras herramientas que eleven el sueldo actual y por ende el nivel de preparación y desarrollo del personal contratado para el funcionamiento del área.

IV.I.I

Anexos

original actual.



Estudio Socioeconómico Personas Físicas

Montepío Límite 100 Cus Personas C.F. 83280 Montepío D.F. Tel 4128 424-1749 Fax 4128 424-2142

DATOS PERSONALES DEL PROPIETARIO

Nombre de la Persona Física _____
 Edad _____
 Com. Particular Prop./ Tel. _____
 Reg. Fed. de Caus. _____

DATOS PERSONALES DEL AVAL.

Nombre del Aval _____
 Estado Civil _____ Edad _____
 Dom. Particular Aval _____
 Dom. Particular Conyuge _____

BIENES INMUEBLES

DATOS DEL PROPIETARIO

Empleo _____ Domicilio _____ Teléfono _____

DATOS DEL AVAL

Empleo _____ Domicilio _____ Teléfono _____

DATOS DE LA NEGOCIACION MERCANTIL

Denominación Comercial _____ Ubicación de la(s) farmacia(s). _____
 Tiempo Establecido _____ Encargado del Negocio _____
 Tipo de Zona Económicamente: Alta _____ Media _____ Baja _____

REFERENCIAS BANCARIAS

Banco _____	Banco _____
Sucursal _____	Sucursal _____
Antigüedad _____	Antigüedad _____
Límite de Crédito _____	Límite de Crédito _____
no. Cuenta de Cheques _____	no. Cuenta de Cheques _____
Saldo promedio _____	Saldo promedio _____
Sobregiros _____	Sobregiros _____
Altos _____	No hay _____
Medianos _____	esporádicos _____
Bajos _____	frecuentes _____

Formato actual.



Estudio Socioeconómico Personas Físicas

Monterrey Límite 1100 Cal. Personas C.F. 63360 México D.F. Tel 0128 655-07-00 Fax 0128 655-07-01

REFERENCIAS COMERCIALES			
	1	2	3
INSTITUCION O EMPRESA			
DOMICILIO			
POBLACION			
TELEFONO			
ANTIGÜEDAD			
LÍMITE			
MAX UTILIDAD			
SALDO			
PLAZO			
FORMA DE PAGO			
INFORMO			

DESCRIPCION DE MOBILIARIO, EQUIPO Y VEHICULOS (VALOR APROXIMADO)

LOCAL RENTADO

Renta \$ _____ Contrato a Nombre de _____

¿ LOS ACTIVOS CUENTAN CON ALGUN TIPO DE SEGURO VIGENTE CONTRA SINIESTROS ?

ATENDIO ENTREVISTA

Nombre _____

Puesto _____

Firma _____

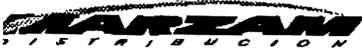
Sello

FUENTES CONSULTADAS

Visita directa _____ Reg. Público _____ Bancos _____

Proveedores _____ Otros _____

Formato actual.



Estudio Socioeconómico Personas Físicas

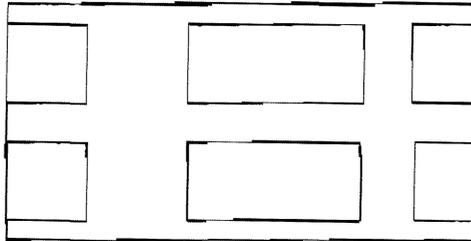
Resolución Libre 910 del Poder Judicial, 2010, Montevideo, R.F., T.11, P.128, 222-27-86 Fax 9128 222-27-01

OBSERVACIONES GENERALES

RECOMENDABLE

NO RECOMENDABLE

CROQUIS DE UBICACIÓN ENTRE CALLE Y CALLE.



INVESTIGACION REALIZADA POR .

Nombre _____

Firma _____

Fecha _____

GERENTE DE VENTAS.

Vo. Bo.

Nombre _____

Fecha _____

LOS DATOS DEL ESTUDIO DEBERAN SER RECABADOS PERSONALMENTE POR EL SUPERVISOR O GERENTE DE VENTAS RESPONSABLE

Estudio Socioeconómico Personas Físicas

Resolución Libre 100 Del Poderes C.A. 8299 Montevideo D.F. Tel. (516) 624-47-66 Fax (516) 625-57-61

Exclusivo para el cliente.

DATOS DE LA NEGOCIACION MERCANTIL

Denominación Comercial _____ No. de cuenta (s) _____
 Ubicación de la farmacia(s) _____
 Tiempo de operar en el giro _____ Encargado del Negocio _____
 El local es rentado? Sí No renta \$ _____ Contrato a nombre de _____

DATOS PERSONALES DEL PROPIETARIO

Nombre del Propietario _____ RFC _____ Teléfono _____
 Dom. Particular _____ Ocupación: _____ Empresa: _____
 Dom. Empresa: _____ Tel. trabajo: _____ Antigüedad: _____
 Referencias personales. Nombre: _____ Tel. o domicilio: _____

Con qué bancos opera?

Banco _____ Banco _____
 Sucursal _____ Sucursal _____
 no. Cuenta de Cheques _____ no. Cuenta de Cheques _____
 A nombre de: _____ A nombre de: _____

Referencias comerciales.

Institución o empresa : 1.- _____ 2.- _____
 Teléfono o domicilio: 1.- _____ 2.- _____

DATOS PERSONALES DEL AVAL

Nombre del Aval _____ Estado Civil _____ Edad _____
 Dom. Particular Aval y Tel _____ Ocupación: _____ Empresa: _____
 Dom. Empresa: _____ Tel. trabajo: _____ Antigüedad: _____
 Referencias personales. Nombre: _____ Tel. o domicilio: _____
 Dom. Particular Conyuge o Tel. _____

Es propietario de otros inmuebles, además del que presenta como garantía? Sí No Cuantos? _____
 Domicilio: _____ Valor actual aprox. _____
 Domicilio: _____ Valor actual aprox. _____

ATENDIO ENTREVISTA

Nombre _____
 Puesto _____
 Firma _____



Sello

INVESTIGACION REALIZADA POR .

Nombre _____ Firma _____
 Puesto _____ Fecha _____

Nombre _____
 Fecha _____

GERENTE DE VENTAS.
 Vo. Bo.

Estudio Socioeconómico Personas Físicas

Headlight Ltda. 900 Car. Paredón C.P. 82300 Pinarol B.P. Tel. (932) 425-1740 Fax (932) 425-1741

Certificación de datos (exclusivo para el área de Crédito)

REFERENCIAS BANCARIAS

Banco _____	No. cta. _____	Banco _____	No. cta. _____
Antigüedad _____		Antigüedad _____	
Límite de Crédito _____		Límite de Crédito _____	
Saldo promedio _____	Sobregiros _____	Saldo promedio _____	Sobregiros _____
Altos _____	No hay esporádicos _____	Altos _____	No hay esporádicos _____
Medianos _____	frecuentes _____	Medianos _____	frecuentes _____
Bajos _____		Bajos _____	

REFERENCIAS COMERCIALES PROVEEDORES

	1	2	3
Institución o empresa	_____	_____	_____
Antigüedad	_____	_____	_____
Límite	_____	_____	_____
Saldo	_____	_____	_____
Plazo	_____	_____	_____
Forma de pago	_____	_____	_____
Comportamiento	Bueno <input type="checkbox"/> Regu <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Malo	Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Mala	Bueno <input type="checkbox"/> Regu <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Mala
Nombre de quien Informó	_____	_____	_____

OBSERVACIONES DE LAS REFERENCIAS PERSONALES

REPRESENTANTE LEGAL:

AVAL:

SOBRE LA GARANTIA

Domicilio: 1.- _____ 2.- _____

Propietario (s): _____

Valor catastral: 1.- _____ 2.- _____ **Valor actual aprox:** 1.- _____ 2.- _____

Investigación en el RPP: Si **Resultado:** _____

Ubicación de la Garantía (tipo de zona)

Urbana: _____ **Semi-urbana:** _____ **Rural:** _____ **Popular:** _____ **Residencial:** _____

RECOMENDACIONES DEL ANALISTA DE CREDITO.

Fuentes consultadas

Visita directa _____ **Reg. Público** _____ **Bancos** _____ **Proveedores** _____ **Otros** _____

INVESTIGACION REALIZADA POR:

Nombre _____ **Firma** _____

Puesto _____ **Fecha** _____

Estudio Socioeconómico Personas Físicas

Resolución Libre 196 Del Poderes C.P. 23288 Modulo 0.7 Tel. 9122 625-67-68 Fax 9122 655-67-69

Investigación de campo, "datos adicionales" (exclusivo para el área de ventas)



DESCRIPCION DEL MOBILIARIO Y EQUIPO (ACTIVOS).

Local comercial:

Oficinas:

Tiempo de establecimiento:		Fuente de información:
Local comercial:	Años _____ Meses _____	_____
Oficinas:	Años _____ Meses _____	_____
Bodegas:	Años _____ Meses _____	_____

El horario de operación diaria del negocio:
 Según cliente: _____ Según vecinos: _____

SOBRE LA UBICACION

Observaciones:
 (en avenida principal, cerca de un hospital, de otra farmacia, etc)

Croquis

INVESTIGACION REALIZADA POR .

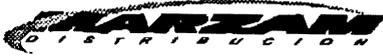
Nombre _____	Firma _____
Puesto _____	Fecha _____

GERENTE DE VENTAS.
 Vo. Bo.

ANALISTA DE CREDITO

RECOMENDABLE <input type="checkbox"/>	NO RECOMENDABLE <input type="checkbox"/>
---------------------------------------	--

Formato actual



Estudio Socioeconómico Personas Morales

Resolución Libre 798 del Poderes L.P. #2008 Resoluto S.F. Tel. P.O.B. 624-17-00 Fax P.O.B. 624-17-01

Razon Social _____ Nombre del aval _____
 Nombre del Representante _____ Nombre del conyugue del aval _____
 Domicilio Part. y Tel. _____ Domicilio Part. Aval y Tel. _____
 Fecha de Constitucion de la Sociedad _____ Numero de Cuenta _____

REFERENCIAS BANCARIAS							
Banco _____				Banco _____			
Sucursal _____				Sucursal _____			
Antigüedad _____				Antigüedad _____			
Limite de Crédito _____				Limite de Crédito _____			
no. Cuenta de Cheques _____				no. Cuenta de Cheques _____			
Saldo promedio _____	Sobregiros _____				Saldo promedio _____	Sobregiros _____	
Altos _____	No hay esporádicos _____				Altos _____	No hay esporádicos _____	
Medianos _____	frecuentes _____				Medianos _____	frecuentes _____	
Bajos _____					Bajos _____		

REFERENCIAS COMERCIALES			
	1	2	3
INSTITUCION O EMPRESA			
DOMICILIO			
POBLACION			
TELEFONO			
ANTIGÜEDAD			
LIMITE			
MAX. UTILIDAD			
SALDO			
PLAZO			
FORMA DE PAGO			
NOMBRE DE LA PERSONA QUE OTORO EL INFORME			

REFERENCIAS COMERCIALES DEL ADMINISTRADOR DE LA SOCIEDAD .

Institución donde labora _____ Negocio _____ Cuenta _____
 Telefono. _____

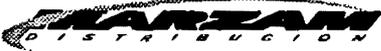
REFERENCIAS DEL AVAL DE LA SOCIEDAD

Empleo _____ Telefono. _____ Domicilio _____

UBICACIÓN DE LA GARANTIA

Tipo de Zona:

Urbana: _____ Semi-urbana _____ Rural _____ Popular _____ Residencial _____



Estudio Socioeconómico Personas Morales

Montebello Libre 198 Car. Pinarillo C.P. 63300 Bataca G.P. Tel. (919) 635-27-00 Fax (919) 671-27-01

PRINCIPALES CLIENTES A LOS QUE LES VENDE (ENUNCIAR)

DESCRIPCION DEL LOCAL, EQUIPO Y VEHICULOS (ACTIVOS).

DESCRIPCION DEL NEGOCIO Y OFICINAS.

EL INMUEBLE ES RENTADO.

renta \$ _____ contrato # nombre de _____

OTRAS EMPRESAS O SUCURSALES DE LA SOCIEDAD.

Sucursal _____	Ubicación _____	Tiempo de Operar _____
Sucursal _____	Ubicación _____	Tiempo de Operar _____
Sucursal _____	Ubicación _____	Tiempo de Operar _____
Sucursal _____	Ubicación _____	Tiempo de Operar _____
Sucursal _____	Ubicación _____	Tiempo de Operar _____

¿ LOS ACTIVOS CUENTAN CON POLIZA DE SEGURO VIGENTE CONTRA SINIESTROS ?

# _____	COMPañIA _____	VIGENCIA DE _____	A _____	AÑOS _____
# _____	COMPañIA _____	VIGENCIA DE _____	A _____	AÑOS _____
# _____	COMPañIA _____	VIGENCIA DE _____	A _____	AÑOS _____

ATENDIO ENTREVISTA

Nombre _____

Puesto _____

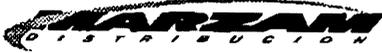
Firma _____

Sello

FUENTES CONSULTADAS

Visita directa _____ Reg. Público _____ Bancos _____
Proveedores _____ Otros _____

Formato actual



Estudio Socioeconómico Personas Morales

Resolución Libre 183 Del Poderes G.P. 02/98 Montevideo G.P. Tel. (099) 425-1740 Fax (099) 425-1741

OBSERVACIONES GENERALES

RECOMENDABLE NO RECOMENDABLE

CROQUIS
ENTRE QUE CALLES SE UBICA
IDENTIFICAR AVENIDAS PRINCIPALES.

INVESTIGACION REALIZADA POR.

Nombre _____ Firma _____

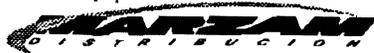
Fecha _____

GERENTE DE VENTAS.
Va. Bo.

Nombre _____

Fecha _____

LOS DATOS DEL ESTUDIO DEBERAN SER RECABADOS PERSONALMENTE POR EL SUPERVISOR O GERENTE DE VENTAS RESPONSABLE.



Estudio Socioeconómico Personas Morales

Municipio Libre PB Del. Pinar del Río, C.P. 42200 Miraflores D.P. Tel. (512) 626-77-88 Fax (512) 623-27-91

Exclusivo para el cliente.

Razon Social _____ Numero (s) de Cuenta _____

Domicilio Part. y Tel. _____

El inmueble es rentado?

Oficinas:	Si	No	renta \$	_____	contrato a nombre de	_____
Local comercio	Si	No	renta \$	_____	contrato a nombre de	_____
Bodega	Si	No	renta \$	_____	contrato a nombre de	_____

¿ Los activos cuentan con póliza de seguro vigente contra siniestros ?
 Compañía _____ Vigencia de _____ a _____ años

Existen otras empresa o sucursales de la sociedad? Si No Cuentas? _____

Teléfono o ubicación: _____

Tiempo de Operar: _____

Con qué bancos opera?

Banco _____	Banco _____
Sucursal _____	Sucursal _____
no. Cuenta de Cheques _____	no. Cuenta de Cheques _____
A nombre de: _____	A nombre de: _____

Cuáles son sus principales proveedoras?

Institución o empresa :	1.- _____	2.- _____	3.- _____
Teléfono:	1.- _____	2.- _____	3.- _____

Cuáles son sus principales clientes?

Institución o empresa :	1.- _____	2.- _____	3.- _____
Teléfono o domicilio:	1.- _____	2.- _____	3.- _____
Antigüedad:	1.- _____	2.- _____	3.- _____

REPRESENTANTE LEGAL:

Nombre: _____ Domicilio Part. y Tel.: _____

Referencias personales.

Nombre: _____ Tel. o domicilio: _____

AVAL:

Nombre: _____ Domicilio Part. y Tel.: _____

Nombre del cónyugue: _____ Domicilio Part. y Tel.: _____

Empleo u ocupación del aval: _____ Tel. o domicilio: _____

Es propietario de otros inmuebles además de los que presenta como garantía? Si No Cuentos? _____

Domicilio: _____ Valor actual aprox. _____

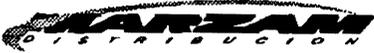
ATENDIO ENTREVISTA

Nombre _____	
Puesto _____	
Firma _____	
	Sello

INVESTIGACION REALIZADA POR .

Nombre _____	Firma _____
Puesto _____	Fecha _____
Nombre _____	
Fecha _____	

GERENTE DE VENTAS.
 Vo. Bo.



Investigación de Crédito.
Estudio Socioeconómico Personas Morales

Montevideo, Libros 198 del Poder Judicial, C.P. 62200 Montevideo S.U. Tel. (508) 425-07-20 Fax (508) 425-07-21

Certificación de datos (exclusivo para el área de Crédito)

REFERENCIAS BANCARIAS			
Banco _____	Cuenta _____	Banco _____	Cuenta _____
Antigüedad _____		Antigüedad _____	
Límite de Crédito _____		Límite de Crédito _____	
Saldo promedio _____	Sobregiros _____	Saldo promedio _____	Sobregiros _____
Altos _____	No hay esporádicos _____	Altos _____	No hay esporádicos _____
Medianos _____	frecuentes _____	Medianos _____	frecuentes _____
Bajos _____		Bajos _____	

REFERENCIAS COMERCIALES PROVEEDORES			
	1	2	3
Institución o empresa	_____	_____	_____
Antigüedad	_____	_____	_____
Límite	_____	_____	_____
Saldo	_____	_____	_____
Plazo	_____	_____	_____
Forma de pago	_____	_____	_____
Comportamiento	Bueno <input type="checkbox"/> Regu <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/> Regu <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/> Regu <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Nombre de quien informó	_____	_____	_____

REFERENCIAS COMERCIALES CLIENTES			
	1	2	3
Institución o empresa	_____	_____	_____
Antigüedad	_____	_____	_____
Nombre de quien informó	_____	_____	_____

OBSERVACIONES DE LAS REFERENCIAS PERSONALES	
REPRESENTANTE LEGAL:	_____

AVAL:	_____

SOBRE LA GARANTIA

Domicilio: 1.- _____ 2.- _____

Propietario (s): _____

Valor catastral: 1.- _____ Valor actual aproximado: 1.- _____
2.- _____ 2.- _____

Investigación el el RPP: Si Resultado: _____

Ubicación de la Garantía (tipo de zona)

Urbana: _____ Semi-urbana _____ Rural _____ Popular _____ Residencial _____

RECOMENDACIONES DEL ANALISTA DE CREDITO.

Fuentes consultadas					
Visita directa _____	Reg. Público _____	Bancos _____	Proveedores _____	Otros _____	

INVESTIGACION REALIZADA POR :	
Nombre _____	Firma _____
Puesto _____	Fecha _____



Sucursal: _____

ANEXO C

1/2

Control: Total cartera: Importe Total Folios Crédi No. Casos

Cálculo del margen de error (máximo):				
Premisa	%	Importe	%	No. de casos
A	2%		5%	
B	5%		10%	
C	10%		20%	

Relación de Claves Aplicadas en el Arqueo de Cuentas por Cobrar efectuado el:

No.	Cuenta	Cliente	Cve. Docto.	Núm. Docto.	Fecha Vencido	Importe Neto	Clave Arqueo	Página
Premisa A								
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
Son casos de cartera incobrable por falta de documentos con un						Importe Total de :		

Premisa B								
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
Son casos de cartera con riesgo de incobrabilidad futura con un						Importe total de :		

1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
Son casos de cartera vencida por falta de seguimiento con un				Importe total de :			

RESULTADO:

En Importes		EN N° de Casos	
Efectivo	Deficiente	Efectivo	Deficiente

La custodia de documentos es:

A	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
B	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
C	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

El control documental es:

El seguimiento de la cartera es:

Observaciones:

Controlador de Cobranza
Nombre y Firma

Supervisor de Cobranza
Nombre y Firma

Auditor
Nombre y Firma

Claves propuesta

Casa Marzam S. A. De C.V. (Sucursal Metropolitano Norte)

Objetivo: administración, custodia y control de documentos.

Relación de calves corporativas para arqueo de cuentas por cobrar.

Premisa	Clave	Concepto
Facturas (FC)		
A	1	No presentada por cobranzas (no considerar las foráneas de los últimos tres días)
A	1A	Sin firma del cliente
C	1B	No entregadas por ventas (clientes cadena no considerar los últimos tres días)
C	1C	Sin requisitos de cobro en clientes cadena
Pagarés (PG)		
A	2	No presentados por cobranzas
A	2A	Sin firma del cliente
Cheques Devueltos (G5D)		
A	3	No presentados por cobranzas
C	3A	Con más de 6 meses de expedición (prescripción de cobro)
No procede	3B	Sin datos de la farmacia.
No procede	3C	Librados por un tercero (firma no identificada)
Notas de cargo (G6D)		
A	4	No presentados por cobranzas
No procede	4A	Generadas por contabilidad no tumadas a cobranzas.
Notas de crédito (C1D-C7D)		
A	5	No presentadas por cobranzas
No procede	5A	Generadas por contabilidad no tumadas a cobranzas.
Claves Genéricas		
B	6A	Saldos sin soporte (pagaré o factura (originales), solicitud de devolución o reclamación)
B	6C	Documentación en tránsito con más de 30 días de vencido.

IV.I. MODELO DE RENTABILIDAD

Además de la labor de venta tan importante que realizan los agentes y supervisores a diario, los gerentes de ventas buscan la oportunidad de establecer negociaciones especiales que contribuyan a incrementar el margen de utilidad del negocio. A estas negociaciones se les denominan "pedidos especiales" por que son operaciones que se realizan eventualmente y que dependen de distintos factores: condiciones de descuento, oferta, plazo, y volumen de venta, que son superiores a los que se manejan en la operación normal.

Hasta hoy el área de ventas realiza negociaciones de pedidos especiales sin tener una base de cálculo que les permita conocer cuál será la rentabilidad al concretar una venta de este tipo, o bien que les sirva como herramienta para establecer los parámetros de las condiciones (plazo, descuento, oferta y volumen) a negociar, así como el precio de venta especial.

Los objetivos de este tipo de pedidos son; cubrir la cuota de venta mensual presupuestada por gerencia e incrementar el volumen de compra para obtener mejores beneficios de los laboratorios y así contribuir a la utilidad del negocio, ambos objetivos son cuantificables, el primero mediante indicadores de ventas en importe y porcentaje, el segundo mediante el porcentaje de la oferta retenida, aún cuando los objetivos anteriores incrementan la utilidad, no es posible pronosticar con exactitud el margen de utilidad como una herramienta en la toma de decisiones.

Esta función de medir la rentabilidad, evaluar y aprobar para que se lleve a cabo una transacción de éste tipo es propia del área de costos y finanzas.

Tomando en cuenta que mi desarrollo profesional es una combinación de recursos humanos y financieros el enfoque de mi modelo es como un administrador financiero, planeando los requerimientos futuros, considerando que la empresa debe ser capaz de reembolsar sus deudas a los proveedores y acreedores a corto y largo plazo, así como obtener utilidades para la misma, las ventas a crédito representan el 80 % de la operación comercial de Casa Marzam, S.A. de C.V. y es la principal fuente de ingresos para poder hacer frente a los pasivos, en este sentido el departamento de crédito es uno de los pilares más importantes.

El modelo de rentabilidad que propongo como herramienta en la toma de decisiones de los gerentes de ventas (anexo MR-2000) está basado en razones financieras de rentabilidad y de actividad, su finalidad es proporcionar un parámetro de negociación (el margen de utilidad) a través de medir el posible rendimiento generado por una venta con condiciones especiales. El margen de utilidad es determinado por dos factores, un precio de venta sugerido y un costo de venta, el primero es variable de acuerdo al objetivo y a la negociación que realice el gerente respectivo, pero el segundo debe estar determinado previamente a la negociación.

El modelo propuesto es el siguiente:

1. Se calcula el **costo de venta** del producto, disminuyendo al precio farmacia (precio de venta del proveedor) todos los descuentos u ofertas ofrecidos por el proveedor, es decir considerando todos los beneficios de la compra. Los datos son proporcionados por las áreas de compras, control de inventarios y cuentas por pagar.

PF: Precio Farmacia

DC: Descuento comercial

DPP: Descuento por pronto pago

O: ofertas.

$$CV = PF - DC - DPP - O$$

2. Se determina la **utilidad marginal** comparando el costo de ventas vs un precio neto de venta sugerido por los gerentes de ventas para realizar la negociación.

$$UM = CV - PN$$

3. A la utilidad marginal se le disminuyen los costos de operación, integrados por un factor de gastos de distribución y por el porcentaje de comisión pagado al agente de ventas al realizar la transacción, el primero lo determina el área contable y el segundo el gerente de ventas y nómina. El resultado de esta diferencia es la **utilidad operativa**.

$$UO = UM - GD - Com$$

4. Finalmente para determinar la **utilidad neta**, a la utilidad operativa se le resta el costo financiero.

$$UN = UO - CF$$

5. Para determinar el costo financiero se aplicaron las siguientes fórmulas y razonamientos:

Costo financiero = factor de costo financiero (en %) * precio neto

$$CF = fCF * PN$$

factor de Costo Financiero = factor del valor del dinero (en %) * días costo financiero

$$fCF = fVD * dCF$$

factor del valor del dinero = Tasa de Interes Interbancaria de Equilibrio anual / 365 días

$$fVD = TIIE (anual) / 365$$

días Costo Financiero = Plazo Especial otorgado al cliente – días pago a proveedores

Nota: La utilidad neta considerada es antes de impuestos.

Cabe mencionar que lo que se pretende con los pedidos especiales en los que se proyecta un margen de utilidad mínimo, es desplazar un alto volumen de piezas que multiplicado por el margen resulte un importe de ganancia considerable. Entonces decimos que con estos pedidos explotamos nuestra capacidad instalada, por que vendemos y ganamos más con las mismas

Como ya mencioné, es determinante el volumen de la operación (venta) para que éste modelo sea efectivo. Es muy importante para la empresa explotar los recursos materiales (capacidad instalada), los recursos humanos, y desde luego los económicos. Para medir la efectividad con que la empresa emplea los recursos de que dispone se utilizan las **razones financieras de actividad**: rotación del inventario, período promedio de cobranza (días cartera), rotación de activos fijos, etc.

Casa MARZAM, S.A. De C.V.
Sucursal Metropolitano Norte
Análisis de rentabilidad de pedidos especiales

Datos de la Farmacia

Razón social: _____
 Cuenta normal: _____ Cuenta especial: _____
 % de descuento: _____ Plazo: _____
 Límite: _____

Medicamento: Bedoyecta Unidades: 50,000 Código 3330-08

Venta		
Precio Farmacia		93.75
Descuento comercial	15.0%	14.06
Subtotal 1		79.69
Descuento x PP (proveedor)	6%	4.78
Subtotal 2		74.91
Oferta	28.0%	22.31
Costo de venta		52.59
Precio Neto		55.00
Utilidad Marginal	4.4%	2.41
Comisión	0.0%	-
Gasto de distribución	1.5%	0.83
Utilidad Operativa	2.9%	1.58
Costo financiero	0.8%	0.45
Utilidad neta	2.1%	1.13
Utilidad neta objetivo	2.2%	1.21
Diferencia	0.7%	0.37

COSTO FINANCIERO

Plazo especial o días cartera		45
Días pago a proveedores		35
Días costo financiero		10
Valor del dinero (TIE)	30%	0.08%
Costo financiero		0.8%

Recomendable
 No recomendable

IV.III. DESCRIPCION DE PUESTO SUPERVISOR DE CREDITO

Hasta el día de hoy he desempeñado una serie de funciones y actividades que me fueron asignadas y explicadas durante una breve inducción al ingresar en el departamento como supervisor de Crédito y Cobranzas pero no existe alguna descripción de puesto que especifique las actividades a realizar, determine los objetivos a alcanzar y las facultades que le son otorgadas al supervisor de crédito y cobranzas como tal, cabe mencionar que aún cuando mi memoria del desempeño se refiere a ambas actividades (el crédito y la cobranza) en la actualidad existe un supervisor por cada una de ellas.

Es necesario resaltar la importancia que tiene el contar con lineamientos generales de acción que dentro de la empresa nos apoyen a trabajar buscando un mismo objetivo, primero cumpliendo con los establecidos dentro de cada área, para que a su vez esto contribuya a cumplir con la misión de la empresa y a alcanzar un objetivo común de ser la empresa líder del mercado en la distribución de productos farmacéuticos, dentro de estos lineamientos podemos mencionar los manuales de procedimientos, las descripciones de puesto y las políticas establecidas (normatividad), entre otras cosas.

En lo que se refiere a las descripciones de puesto actualmente en el área solo existe la del controlador y el auxiliar administrativo, como aportación al área deseo establecer la descripción de puesto del Supervisor de Crédito sustentada en las actividades desarrolladas profesionalmente durante 2 años.

Una buena descripción del puesto indica todas las responsabilidades del titular, inmersas en su contenido. En ésta se expone la función básica del puesto determinada por sus objetivos, principales áreas de resultado final que se proyectan para el puesto y las relaciones de dependencia existentes, hace referencia a la escala de autorizaciones de aprobación para aclarar la autoridad del puesto.

Las descripciones de puesto tienen muchas ventajas; al hacer hincapié en los deberes y responsabilidades nos permiten observar las actividades de traslape o de deberes descuidados, es decir fuga de funciones y actividades; nos apoyan a enseñar al personal a tomar en cuenta lo que se debe hacer y quién debe hacerlo; es una herramienta para capacitar a nuevos elementos del área; y para hacer más efectiva la supervisión. Además al área de recursos humanos ayuda a determinar los requisitos de los candidatos y fijar niveles de sueldos de acuerdo a lo establecido en la misma; para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo; como parte integrante de los manuales de la organización, etc.

A continuación presento mi propuesta de descripción del puesto del supervisor de crédito que en base a los argumentos anteriores me parece idónea.

IDENTIFICACION :

NOMBRE DEL PUESTO : Supervisor de Crédito

DIRECCION: Administración

SUBPROCESO : Cobranza

UBICACIÓN : Norte 20 #5035 Col Capultitlán

TITULAR DEL PUESTO :

PUESTO DEL JEFE INMEDIATO : Gerente de Cobranza

FECHA DE ELABORACION : 4 de Noviembre del 2000

AUTORIZACIONES :

TITULAR

GERENTE

I.-OBJETIVO BASICO .-

1. Minimizar los riesgos de incobrabilidad de cuentas, mediante una buena investigación de los créditos.
2. Asegurar la integridad del 100 % de los expedientes maestros de clientes.

II .- ALCANCE JERARQUICO .-

1. Reporta directamente al Gerente de Crédito y Cobranzas.

III.- DESCRIPCION DE LAS ACCIONES QUE REALIZA .-

- Asegurar que los créditos otorgados a clientes estén soportados documentalmente.
- Asegurar que se cumpla con la normatividad de niveles de autorización.
- Validar que se estén capturando correctamente las altas de clientes nuevos así como los cambios de condiciones.
- Mantener actualizados los expedientes maestros de clientes activos.
- Vigilar que los límites de crédito no se excedan, cuando van al corriente en pagos y cuenten con toda su documentación.
- Depurar el catalogo de clientes, bajas de cuentas inactivas, homologación de plazos y descuentos.
- Mantener actualizados los indicadores de crédito (altas nuevas, plazos, descuentos, rechazos).
- Enviar oportunamente los turnos a Legal y con la documentación soporte.
- Asegurar que la captura de la cobranza se realice correctamente.
- Identificar las necesidades de servicio a Ventas para prestar una solución.
- Identificar nichos de oportunidad, proponer, promover e innovar de acuerdo a las necesidades del área.

- Realizar otras funciones que sean asignadas por el Gerente.

VI.- CONOCIMIENTOS.-

1. Administración general
2. Administración del crédito.
3. Aspectos generales de la Ley de Títulos y operaciones de crédito.
4. Paquetería (MS Office, Cold, correo electrónico).
5. Manejo de máquina sumadora.

VII.- RELACIONES.-

1. Internas

- Con personal Administrativo para retroalimentación de acuerdo a las necesidades del área.
- Con Representantes de Ventas, Supervisores y Gerentes de Ventas
- Con el Personal del área.

2. Externas

- Con clientes, avales, instituciones financieras, otros.

Requiere Viajar

Si, a las zonas que manejan la cartera para realizar investigación de campo.

VIII.- AMPLITUD GERENCIAL .-

1. Control:

- Supervisión permanente por el Gerente

2. Criterios

- Se tienen establecidos lineamientos (políticas y procedimientos) y criterios para organizar el trabajo, en situaciones especiales se aplica el criterio más conveniente para la empresa.

VIII.I. Areas de resultado común.-

3. Decisiones más comunes

- Aceptar o rechazar altas de clientes nuevos
- Aceptar o rechazar cambios de condiciones

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

CONCLUSIONES

A lo largo de dos años de desempeño de actividades y funciones dentro del área de Crédito y Cobranzas se concluye:

Respecto al área de crédito al inicio de mi experiencia se encontraba funcionando de manera ineficiente por falta de registros, análisis, procedimientos inadecuados o deficientes, y el desconocimiento de las políticas establecidas, por cierto algunas de ellas actualmente obsoletas. Lo que se reflejó en un incompleto soporte documental de los créditos otorgados, dando como consecuencia pérdidas para la empresa.

Actualmente se están modificando e implementando algunos procedimientos, además de capacitar al personal del área, disminuyendo significativamente el riesgo en la recuperación de los créditos, no en la medida que se pretende aún.

Las deficiencias que se presentaron en un principio han ido mejorando, en la actualidad es perfectible, razón por la cual propongo:

1. La implementación de una investigación integral de escritorio y campo, como principal función de crédito, en donde se certifique la información otorgada por el cliente y el área de ventas, con el fin de dar certidumbre a la documentación e información proporcionada para evitar riesgos. La investigación como ya mencionamos en el capítulo cuatro será de acuerdo al límite de crédito otorgado, que para llevarla a cabo se propone el formato de la hoja 2 del estudio socioeconómico propuesto.

2. La modificación de fondo y forma de la aplicación del estudio socioeconómico, reduciendo a una cuartilla la información solicitada al cliente con el fin de hacerlo de una forma sencilla y práctica obteniendo información útil para la investigación y análisis de crédito. Solicitar al área de ventas información complementaria mediante un formato de media cuartilla, para proporcionar al analista de crédito una mejor visión sobre el actual o prospecto de cliente. Finalmente en el formato propuesto para la investigación se corroborarán los datos del cliente con las personas o instituciones pertinentes.

3. Convertir a la "Lista negra" en una herramienta más efectiva que sea determinante en la toma de decisiones, estableciendo criterios y lineamientos que proporcionen certeza y confiabilidad sobre la información ahí contenida.

En lo que respecta al área de cobranzas se observó la decadencia del control documental y el desequilibrio entre los dos objetivos del área (control documental y administración de la cartera). El control documental actual es deficiente, el archivo y custodia de los documentos en cartera de clientes es incompleta y poco efectiva. El resultado de esta mala administración son las cuentas incobrables extrajudicialmente por falta de documentos, el incremento de la cartera legal para poder recuperar los adeudos, y por ende el incremento de la reserva legal para cuentas incobrables.

Se determinó que la administración del área es insuficiente, debido a la carencia de varias descripciones de puestos, en donde se especifiquen sus funciones, alcances y facultades del personal. Se detectó la necesidad establecer e institucionalizar algunos procedimientos y políticas, así como la actualización de las que ahora existen, con el fin de adecuar la normatividad a la operación actual.

Se determinó que el enfoque que se les da a los arqueos, aplicados al inicio del período de desempeño profesional, es incompleto y meramente correctivo, y los informes generados por auditoría carecen de un enfoque además de correctivo preventivo.

Fue evidente el interés de intensificar la labor de cobranza por parte de los controladores, supervisores, gestores, abogados e inclusive gerentes, y se ha logrado, pero los resultados no han sido los esperados, ahora además es necesario retomar eficientemente el control documental del área.

Contribuyendo al mejoramiento del desempeño del área propongo lo siguiente:

1. Realizar un arqueo inicial del 100% de la cartera para determinar el status actual.
2. Dar seguimiento semanal a la custodia de documentos mediante la asignación de nuevas funciones al auxiliar administrativo.
3. Implementar un nuevo formato y procedimiento para llevar a cabo arqueos bimestrales o trimestrales.
4. Elaborar las descripciones de cada uno de los puestos del área de Crédito y de Cobranzas, se presenta la del Supervisor de Crédito dentro del capítulo 4.

En lo que respecta al área de ventas al inicio de mi desempeño existía un interés extremadamente desequilibrado por vender sin importar el riesgo de cobro futuro, actualmente este desequilibrio es más razonable y se cuenta con la disposición de la fuerza de ventas para llevar a cabo un efectivo análisis de crédito que nos permita disminuir el riesgo de cartera vencida e incobrable.

La preocupación y el interés de los gerentes y supervisores de ventas por asegurar una venta sana se ha incrementado a través de juntas, reuniones y pláticas de sensibilización.

Finalmente como aportación al área de ventas propongo la utilización de un modelo de rentabilidad (MR-2000) para las negociaciones de pedidos especiales, este modelo les permitirá conocer el punto de equilibrio y así tomar la decisión más adecuada que contribuya al crecimiento de la empresa.

COMENTARIOS

Realmente existen varios nichos de oportunidad en Marzam y tratar de aprovecharlos todos sería muy ambicioso sin embargo en lo que respecta al área donde me he desempeñado profesionalmente, que es Crédito y Cobranza continuaré promoviendo e implementando nuevos controles y procedimientos de acuerdo a las necesidades del área con el enfoque de que "Todo es susceptible de mejora" y con la idea de que falta mucho por hacer dentro del área y de la empresa.

Es necesario resaltar que en el aspecto profesional obtuve conocimientos valiosos en títulos y operaciones de crédito, además he desarrollado más mi capacidad de análisis, evaluación y negociación. Como persona obtuve experiencia en el manejo del recurso humano y relaciones comerciales.

NOTA ACLARATORIA:

Los datos presentados en los anexos en su mayoría son reales pero corresponden a distintos periodos, debido a políticas internas de la empresa no se autorizó la integración de la información correspondiente a un solo período, que permitiera una mejor percepción y continuidad de las actividades expuestas.

BIBLIOGRAFIA

Koontz Harold y Wehrich Heinz, "Administración una perspectiva global", McGraw-Hill 10ª edición, México 1995, pp. 331-332.

Candance L. Mondello, "Crédito y Cobranzas, técnicas para mejorar su flujo de efectivo", Iberoamericana, México D.F. 1993, 85 páginas.

Tesis Lic. En Contaduría, "Crédito y Cobranza, una Visión Financiera" Fes-C 1994.

Tesis Lic. En Contaduría, "Auditoría de Cuentas por Cobrar en una Empresa Comercial", Fes-C 1994.

Fernando Arias Galicia, "Administración de Recursos Humanos", Trillas 3ª reimpresión 1994, capítulo 7.

J. Fred Weston y Euge F. Brigham, "Fundamentos de Administración Financiera", Interamericana S.A. de C.V., 7ª edición, México, D. F. 1987, capítulo 3.

Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito , Edit edición, México D.F. 19,

Pedro Astudillo Ursúa, " Los Títulos de Crédito", Porrúa S. A., 1ª edición México D.F. 1988, 270 páginas.

Manual de Políticas y Procedimientos y Normatividad de Crédito y Cobranzas, Casa Marzam S.A. de C.V.

Alfredo Tecla Jiménez y Alberto Garza Ramos O. "Teoría, Métodos y técnicas en la Investigación", Ediciones Taller Alberto, 13ª edición, México D.F., 161 páginas.